

# Valmiussuunnitteluoppaan luominen ammattikorkeakouluille

Eklöf, Miko

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Valmiussuunnitteluoppaan luominen ammattikorkeakouluille

Miko Eklöf  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2014

Miko Eklöf

### Valmiussuunnitteluoppaan luominen ammattikorkeakouluille

|       |      |           |    |
|-------|------|-----------|----|
| Vuosi | 2014 | Sivumäärä | 64 |
|-------|------|-----------|----|

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä suomalaisten ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun kuuluu ja miten sitä tulisi käytännössä toteuttaa. Opinnäytetyö toimii pohjana ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelua käsittelevälle oppaalle jonka työstämistä jatketaan Laurea-ammattikorkeakoulun toimesta. Työn avulla luotiin suuntaviivat oppaan sisällölle ja rakenteelle. Opinnäytetyö toimii valmiussuunnitteluopasta tukevana sen teoriapohjaa kuvaavana julkaisuna.

Valmiussuunnittelulla tarkoitetaan normaaliolojen aikana tapahtuvaa varautumista jonka avulla pyritään takaamaan organisaation tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen aikana. Suomalaisilla ammattikorkeakouluilla on ollut vuoden 2012 alusta alkaen lakisääteinen velvoite varautumista kuvaavien valmiussuunnitelmien tekemiseen. Varautumista ohjaavan opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta on julkaistu materiaaleja valmiussuunnittelun tueksi.

Opinnäytetyön tiedon hankinnan menetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta ja teemahaastatteluja. Tietoa analysoitiin teemoittelun, tyypittelyn ja visuaalisen hahmottelun avulla. Haastateltavina olivat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijat sekä opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat. Kirjallisina lähteinä käytettiin ministeriön materiaaleja, valmiussuunnittelua käsitteleviä oppaita sekä valmiussuunnittelua ja riskienhallintaa käsitteleviä standardeja.

Tulosten perusteella valmiussuunnittelu voidaan jakaa neljään teemaan. Nämä teemat ovat valmiussuunnittelun yhteiskunnallinen ohjaus, valmiussuunnitelma asiakirjana, käytännön varautumistoimenpiteet, sekä valmiussuunnitteluprosessi. Teemojen pohjalta muodostettiin alustava hahmotelma valmiussuunnitteluoppaasta. Oppaan rungon muodostaa valmiussuunnittelun prosessin kuvaaminen. Prosessin kukin vaihe on sidottu käytännön toimenpiteisiin ja dokumentaatioon. Opinnäytetyö antaa hyvän yleiskatsauksen valmiussuunnitteluun ammattikorkeakouluissa sekä tukee valmiussuunnittelun avuksi toteutettavaa opasta.

Asiasanat: ammattikorkeakoulu, opas, riskienhallintaprosessi, valmiussuunnittelu

Miko Eklöf

**Creating a preparedness planning guide for the Finnish universities of applied sciences**

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| Year | 2014 | Pages | 64 |
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this bachelor's thesis was to discover what is included in the preparedness planning of Finnish universities of applied sciences, and how it should be carried out in practice. The thesis is a basis for a guide regarding preparedness planning in the Finnish universities of applied sciences. Work with the actual guide will be carried on by Laurea UAS. The thesis gave guidelines for the content and structure of the guide, and will present a publication supporting the guide, explaining its theoretical background.

Preparedness planning means preparation taking place during normal conditions, aiming at undisturbed contingency in the organization's tasks under abnormal- or emergency conditions. From the beginning of 2012 the Finnish universities of applied sciences have been required by law to create preparedness plans to describe this preparation. The preparation for abnormal- and emergency conditions is coordinated by the Ministry of Education and Culture, which has provided materials to support this task.

The methods used for acquiring information were literature review and theme-centered interviews. The information was then analyzed by searching for themes and types, and via visual sketching. The interviewees were preparedness planners from the Keski-Uusimaa Rescue Department and representatives from the Ministry of Education and Culture. Materials from the Ministry of Education and Culture, preparedness planning guides and standards regarding preparedness planning and risk management were used as literary sources.

The results show that preparedness planning can be divided into four different themes. These themes are the administrative and legal aspects to preparedness planning, a preparedness plan as a document, preparedness planning measures in practice and the process of preparedness planning. The basis of the guide is shaped around describing the process of preparedness planning. Each stage of the process is tied to practical actions and documentation. The thesis gives a good overall view regarding preparedness planning in universities of applied sciences and supports the guide aiming to aid preparedness planning in practice.

**Keywords:** guide, preparedness planning, risk management process, university of applied sciences

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 6  |
| 2     | Opinnäytetyön tavoite ja konteksti.....                                   | 7  |
| 2.1   | Tutkimuskysymys .....   | 9  |
| 2.2   | Valmiussuunnitteluopas ammattikorkeakouluille.....                        | 9  |
| 2.3   | Määritelmiä.....  | 10 |
| 3     | Työn tutkimuksellinen näkökulma ja käytetyt menetelmät .....              | 10 |
| 3.1   | Tiedon hankinta .....   | 12 |
| 3.1.1 | Teemahaastattelut .....   | 12 |
| 3.1.2 | Kirjallisuuskatsaus.....  | 13 |
| 3.2   | Tiedon analysointi.....   | 14 |
| 3.2.1 | Teemoittelu .....   | 14 |
| 3.2.2 | Visuaalinen hahmottelu .....  | 15 |
| 4     | Tulokset - valmiussuunnittelun keskeiset teemat .....                     | 16 |
| 4.1   | Ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelun yhteiskunnallinen ohjaus .....  | 17 |
| 4.2   | Valmiussuunnitelma asiakirjana .....                                      | 20 |
| 4.3   | Valmiussuunnittelun ja varautumisen toimenpiteet käytännössä .....        | 22 |
| 4.4   | Valmiussuunnittelun prosessi .....  | 25 |
| 5     | Tulosten hyödyntäminen - valmiussuunnitteluoppaan rakenne ja sisältö..... | 27 |
| 5.1   | Valmiussuunnittelun prosessi oppaan runkona .....                         | 29 |
| 5.1.1 | Riskienhallinta valmiussuunnittelun prosessin keskiössä .....             | 32 |
| 5.1.2 | Valmiussuunnitelman jalkauttaminen osana prosessia .....                  | 34 |
| 5.1.3 | Yksinkertaistetun valmiussuunnittelun prosessimallin kuvaaminen .....     | 36 |
| 5.2   | Tiedon esittäminen oppaassa .....   | 38 |
| 6     | Johtopäätökset .....  | 39 |
| 6.1   | Keskeiset johtopäätökset .....  | 40 |
| 6.2   | Jatkokehittämistarpeet .....  | 41 |
| 7     | Työn arviointi .....  | 42 |
|       | Lähteet .....   | 46 |
|       | Kuviot .....  | 48 |
|       | Liitteet.....   | 49 |

## 1 Johdanto

Vuoden 2012 alusta alkaen suomalaisilla ammattikorkeakouluilla on ollut velvollisuus valmiussuunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin varmistaa tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen niin poikkeusoloissa kuin normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteissa (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 43 a §). Valmiussuunnitelmin tekeminen sekä valmiussuunnitteluun liittyvät valmistelut ja käytännön toimenpiteet ovat ammattikorkeakouluille vielä melko tuore ja tuntematon aihe. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka toiminnallisena produktina on ensimmäinen vedos valmiussuunnittelua käsittelevästä oppaasta suomalaisten ammattikorkeakoulujen käyttöön. Varsinainen opas julkaistaan opinnäytetyöstä irrallisena julkaisuna.

Valmiussuunnitteluopasta ammattikorkeakouluille alettiin kirjoittaa opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää mitä suomalaisten ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun kuuluu, ja miten sitä tulisi käytännössä toteuttaa. Tämä opinnäytetyö käsittelee valmiussuunnitteluoppaan kirjoittamista, mutta ei sisällä valmista opasta. Opinnäytetyössä kuvataan oppaan kirjoittamisprosessia ja oppaan pohjana käytettyä teoriaa. Opinnäytetyön tarkoitus oli tarjota teoreettinen perustelu oppaassa esitetylle tiedolle ja tiedon esittämisen suhteen tehdyille valinnoille.

Valmiussuunnittelun tutkiminen aloitettiin tutustumalla erilaisten organisaatioiden tuottamiin valmiussuunnittelua käsittelevien oppaisiin ja ohjeisiin. Lisäksi aihetta tutkittiin asiantuntija-haastatteluiden avulla. Valmiussuunnittelu prosessiin perehdyttiin erilaisten valmiussuunnittelua ja riskienhallintaa käsittelevien standardien avulla.

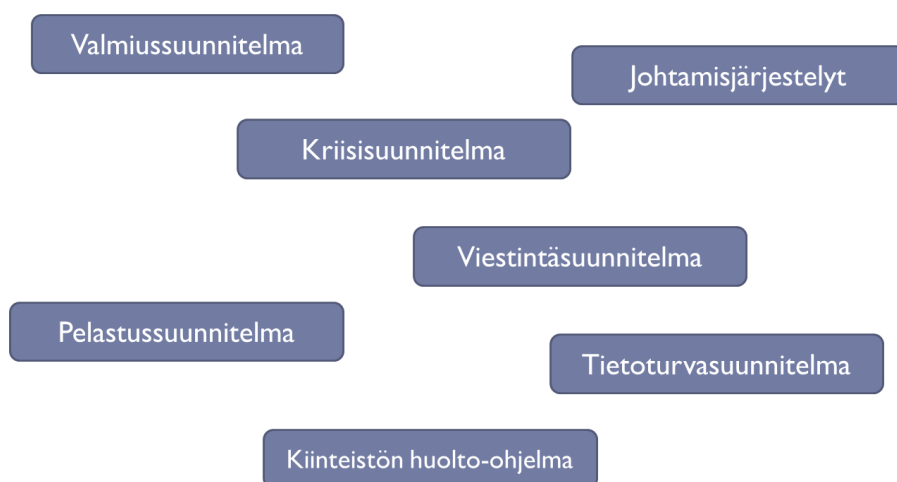
Opinnäytetyö alkaa valmiussuunnittelun ja siihen liittyvien termien määrittelyllä. Tämän jälkeen kuvataan opinnäytetyön tutkimuksellinen näkökulma sekä käytetyt tiedon hankinnan ja analysoinnin menetelmät. Menetelmien jälkeen kuvataan tutkimustulokset. Tutkimustulosten perusteella valmiussuunnittelua voidaan jakaa neljään pääteemaan, jotka ovat valmiussuunnittelun yhteiskunnallinen ohjaus, valmiussuunnitelma asiakirjana, valmiussuunnittelutoimenpiteet käytännössä, sekä valmiussuunnittelun prosessi. Valmiussuunnittelun prosessin kuvaaminen muodostaa rungon valmiussuunnitteluoppaalle. Valmiussuunnitteluprosessia kuvataan tarkemmin johtopäätöksissä. Johtopäätöksissä kerrotaan myös muiden valmiussuunnittelun teemojen käsittelystä itse oppaassa. Samassa yhteydessä kuvataan vielä tarkemmin oppaan rakennetta ja sen suhteen tehtyjä valintoja. Johtopäätöksissä käydään läpi myös opinnäytetyön tiimoilta esille nousseita jatkokehittämistarpeita. Viimeisessä luvussa arvioidaan opinnäytetyötä ja työskentelyprosessia.

## 2 Opinnäytetyön tavoite ja konteksti

Opinnäytetyön aiheena oli valmiussuunnitteluoppaan luominen ammattikorkeakouluille. Aihe opinnäytetyölle tuli Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusorganisaatiolta syksyllä 2011. Organisaatiossa oli havaittu tarve suomalaisten ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelua käsittelevälle oppaalle. Taustalla vaikutti vuoden 2012 alusta voimaan astuva lakimuutos, joka velvoitti ammattikorkeakoulut valmiussuunnitelmien tekemiseen. Tämä opinnäytetyö käsittelee valmiussuunnitteluoppaan kirjoittamista ja teoriapohjaa.

Opinnäytetyön tilaajan edustajan mukaan oppilaitosten turvallisuuden kehittämisessä on tapahtunut viime vuosina paljon edistystä. Tämän kehityksen tiimoilta on noussut esiin monia hyviä ohjeita ja käytäntöjä, mutta turvallisuuden kokonaisuuden hahmottaminen oppilaitoksissa on kuitenkin yhä pirstaleista. Esimerkiksi ammattikorkeakouluissa on eri toimijoiden kesken päällekkäisyyksiä turvallisuuden eri vastuualueissa. Tästä seuraa sekä turhaa työtä että ongelmia turvallisuudesta ja riskeistä kommunikoimisessa. Mahdolliseksi keinoksi tämän ongelman ratkaisemiseksi esitettiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja siihen liittyvän riskienhallinnan prosessin esittelyä ammattikorkeakouluille. Tämä oli yksi valmiussuunnitteluoppaalle asetetuista tavoitteista.

Turvallisuuteen liittyvä kehittämistyö konkretisoituu erilaisina suunnitelmina. Nämä pohjautuvat sekä lainsäädäntöön että yleisesti hyväksi havaittuihin käytäntöihin. Erilaisia turvallisuuden suunnitelmia on kuvattu kuviossa 1, joka myös havainnollistaa suunnitelmakokonaisuuden sekalaisuutta. Vuodesta 2012 lähtien ammattikorkeakoululaki (351/2003, 43 a §) on edellyttänyt ammattikorkeakouluilta myös valmiussuunnitelman tekemistä. Valmiussuunnitelmassa selvitetään erityistilanteiden, häiriötilojen ja poikkeusolojen vaikutukset organisaation tehtäviin ja toimintaan, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen sekä toimenpiteet normaalioloihin palauttamiseksi (Sanastokeskus TSK 2007, 44).



Kuvio 1: Erilaisia turvallisuuden suunnitelmia

Valtakunnan tasolla valmiussuunnittelua ohjaa vuonna 2010 julkaistu Yhteiskunnan turvallisuusstrategia -niminen valtioneuvoston periaatepäätös. Siinä määritellään muun muassa yhteiskunnan elintärkeitä toiminnot ja niiden varautumisen tavoitetilat (Puolustusministeriö 2011). Valmiussuunnitelmassa on kyse varautumista kuvaavasta dokumentaatiosta (Kangas & Tähtinen 2012; Sanastokeskus TSK 2007, 44). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia määrittelee myös ministeriöiden strategiset tehtävät, joilla varautumisen tavoitteisiin pyritään. Näin määritellään myös, minkä ministeriön ohjauksessa kunkin toimijan varautuminen on. Ammattikorkeakoulujen osalta vastuussa oleva taho on opetus- ja kulttuuriministeriö. (Puolustusministeriö 2011, 42.)

Turvallisuuden suunnitelmista valmiussuunnitelma on sisällöltään siinä käsiteltävien asioiden mittakaavan suhteen laajin. Valmiussuunnitelmassa asioita käsitellään koko organisaation näkökulmasta, siinä missä esimerkiksi pelastussuunnitelmat keskittyvät yksittäisiin kiinteistöihin. Opetus- ja kulttuuriministeriö on yhdessä pelastusopiston kanssa linjannut, että valmiussuunnitelmaa voidaan käyttää muut turvallisuuden suunnitelmat yhteen kokoavana asiakirjana (Opetus- ja kulttuuriministeriö, pelastusopisto 2012). Valmiussuunnitelman lisäksi muita lakisääteisiä turvallisuuden suunnitelmia ovat pelastussuunnitelma sekä työsuojelun toimintaohjelma (Pelastuslaki 379/2011, 15 §; Työturvallisuuslaki 738/2002, 9 §). Vapaaehtoisia suunnitelmia ovat muun muassa tietoturvasuunnitelma, viestintä- ja kriisisuunnitelmat. Kuvio 2 havainnollistaa valmiussuunnitelman asemaa muut suunnitelmat kokoavana asiakirjana.



Kuvio 2: Valmiussuunnitelma turvallisuuden suunnitelmia yhteen kokoavana asiakirjana



## 2.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyölle määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä. Nämä olivat ”Mitä kuuluu suomalaisten ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun?” ja ”Miten ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelua tulisi käytännössä toteuttaa?”.

Tutkimuskysymyksiä päätettiin työn edetessä fokusoida keskittymällä neljään pääteemaan. Ensiksi kiinnitettiin huomio valmiussuunnitteluun liittyviin velvoitteisiin. Toiseksi tutkittiin ammattikorkeakoulujen roolia kansallisessa varautumisessa ja toiminnassa poikkeusolojen aikana. Toimintaympäristön määrittelyn lisäksi tarkasteltiin valmiussuunnittelun liittymistä kokonaisvaltaiseen turvallisuusjohtamiseen ja riskienhallinnan prosessiin. Tämä tarkastelu tehtiin keskittymällä valmiussuunnittelun prosessiin, jossa riskienhallinta on tärkeässä roolissa. Lisäksi tutkittiin valmiussuunnitelman toteuttamista käytännössä.

Alkuperäiset tutkimuskysymykset muotoutuivat työn tilaajan kanssa käytyjen keskusteluiden myötä. Kysymysten tarkempi fokusointi tapahtui aineiston analysoinnin ja oppaan suunnittelun tuloksena. Työn tilaajan kanssa kädyt keskustelut ohjasivat myös aiheen rajaamista.

## 2.2 Valmiussuunnitteluopas ammattikorkeakouluille

Opinnäytetyön toiminnallisen osan tavoitteena oli luoda pohja oppaalle, jossa tarjottaisiin ammattikorkeakouluille niin sanottu ”kädestä pitäen” - malli valmiussuunnittelun toteuttamiseen. Käsiteltäviin asioihin kuului valmiussuunnitelman luominen, sen liittyminen turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuuden kokonaisuuden hallintaan, sekä sen rooli turvallisuuden dokumentoinnissa. Keskeinen tavoite sisällölle oli myös selventää lainsäädännön valmiussuunnittelulle asettamia vaatimuksia sekä ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelua osana yhteiskunnallista varautumista poikkeusoloihin.

Valmiussuunnittelu koettiin tärkeäksi sitoa osaksi ammattikorkeakoulujen strategiaa. Valmiussuunnittelulla pyritään ylläpitämään ja kehittämään valmiuksia toiminnan jatkumiseksi organisaation kaikilla tasoilla kaikissa olosuhteissa. Tämän tavoitteen saavuttaminen voi olla pitkälti kiinni operatiivisista toiminnoista, mutta kyse on myös strategisen tason tahtotilasta ylläpitää organisaation toimintaa. Valmiussuunnitteluun liittyvät tilanteet ovat myös luonteeltaan sellaisia, että reagoiminen niihin voi vaikuttaa keskeisesti organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kangas & Tähtinen 2012.) Tämä siirsi opinnäytetyön fokusta pois operatiivisen tason toiminnoista ja yksittäisistä varautumistoimenpiteistä kohti kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa.

Oppaan tavoitteeksi asetettiin, että se olisi yksinkertainen ja helposti sisäistettävä mutta kuitenkin kattava kokonaisuus suomalaisten ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelusta. Valmiussuunnittelua käsiteltäisiin strategisen tason näkökulmasta, unohtamatta kuitenkaan konkreettisten ohjeiden tarjoamista sen käytännön toteuttamisen tueksi.

## 2.3 Määritelmiä

**Omatoiminen varautuminen** viittaa toiminnanharjoittajan velvollisuuteen toimintaympäristössään ja toiminnassaan ehkäistä vaaratilanteiden syntymistä, varautua henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa, sekä varautua sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin se omatoimisesti kykenee. (Puolustusministeriö 2011, 90).

**Poikkeusoloilla** tarkoitetaan turvallisuustilaa, jossa on paljon tai vakavia häiriöitä ja jonka hallitseminen ei ole mahdollista viranomaisten säännönmukaisin toimivaltuuksin ja voimavaroin. (Sanastokeskus TSK 2007, 31). Poikkeusolojen määrittelystä ja niiden aikaisista viranomaisten erityisistä toimivaltuuksista säädetään valmiuslaissa (1552/2011).

**Turvallisuustila** on uhkan tasosta johtuva yhteiskunnan tila. Turvallisuustiloja ovat normaaliolot, häiriötila ja poikkeusolot. (Sanastokeskus TSK 2007, 30.)

**Valmiussuunnittelu** on normaalioloissa tapahtuvaa varautumisen suunnittelua. Valmiussuunnittelun yksi tärkeä osa on valmiussuunnitelman tekeminen. Yrityksissä käytetään usein jatkuvuussuunnittelu-termiä, kun puhutaan toiminnan jatkuvuudesta. (Sanastokeskus TSK 2007, 40.)

**Varautuminen** on toimintaa, jolla varmistetaan organisaation tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa. Varautumistoimenpiteitä ovat esimerkiksi valmiussuunnittelu, tekniset ja rakenteelliset etukäteisvalmistelut, koulutus, valmiusharjoitukset sekä tilojen ja kriittisten resurssien varaukset (Puolustusministeriö 2011, 93).

## 3 Työn tutkimuksellinen näkökulma ja käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan käytännön toiminnan ohjeistamista tai opastamista, tai toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä ammatillisessa kentässä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmässä merkityksessä kuin perinteisessä tutkimuksessa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 57.)

Tutkimuksellisesta näkökulmasta opinnäytetyön tyyppi ja asetettu tavoite vaikuttavat työskentelymetodeihin liittyviin valintoihin. Tutkimukset voidaan jakaa niiden tarkoituksen perus-

teella neljään ryhmään: kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan ja ennustavaan tutkimukseen. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä ovat tutkimuksen aiheeseen liittyvät keskeiset teemat, mallit tai luokat, sekä sitä miten nämä tyypittelyt ovat suhteessa toisiinsa. Selittävän tutkimuksen tarkoituksena taas on selvittää mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnot ovat vaikuttaneet tutkittavaan aiheeseen, ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2009, 138.) Näiden tarkoituksomäärittelyjen keskeinen ero on tutkimuksen aiheen lähestymisen ajallisessa perspektiivissä: kartoittava tutkimus pyrkii selvittämään aiheen nykytilaa, selvittävä tutkimus taas mitkä syyt ovat vaikuttaneet tämän tilan syntyyn.

Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä ovat tutkimuksen aiheessa esiin tulevat näkyvimmat käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit. Ennustavan tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään, mitä tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä seuraa, sekä millaisia ja mihin kohdistuvia vaikutuksia tämä aiheuttaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 139.)

Opinnäytetyön tutkimuksellinen tarkoitus jaettiin kolmeen päätavoitteeseen. Ensimmäinen tavoite oli tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää millaisia asioita, kokonaisuuksia, tehtäviä ja vaatimuksia liittyy valmiussuunnitteluun korkeakouluympäristössä. Toinen tavoite oli oppaan sisällössä pyrkiä kuvailemaan miten nämä jäsentyvät korkeakoulujen toiminnan kokonaisuudessa. Kolmas tavoite oli oppaassa esitettävien esimerkkien sekä oppaan jäsentelyn avulla kuvata, miten nämä voidaan käytännössä toteuttaa tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla. Opinnäytetyön tutkimuksellinen luonne oli siis selvittää ja kuvailla sen aihetta valitussa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi tavoitteena oli kertoa miten tätä aihetta tulisi toimintaympäristössä käsitellä. Verrattaessa näitä tavoitteita tutkimusten tarkoitukselliseen luokitteluun, voitiin tämän työn katsoa olevan samanaikaisesti luonteeltaan sekä kartoittava että kuvaileva.

Selvitettäessä korkeakouluja koskevia valmiussuunnittelun velvoitteita ja muita valmiussuunnitteluun liittyviä tekijöitä sekä parhaita tapoja toteuttaa näitä käytännössä, oli kyse teeman nykytilan kartoittamisesta. Hankitun tiedon perusteella pyrittiin tuottamaan mahdollisimman selkeä ja helposti omaksuttava toimintamalli kohderyhmän käyttöön. Tässä vaiheessa tutkimuksellinen näkökulma ei ollut enää kartoittava vaan enemmän kuvaileva: kohderyhmälle pyrittiin kuvailemaan malli, jolla valmiussuunnittelua voidaan heidän toimintaympäristössään toteuttaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Näkökulmaltaan kartoittavan tutkimuksen tutkimusstrategioita ovat ensisijaisesti kvalitatiivinen, kenttä- tai tapaustutkimus. Kuvailevan tutkimusnäkökulmaan soveltuvat kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus sekä kenttä- tai survey-tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 138 - 139.) Opinnäytetyön tutkimuksellisen näkökulman ollessa sekä kartoittava että kuvaava, oli kvalita-

tiivinen tutkimusstrategia looginen valinta. Se soveltui hyvin molempiin tutkimustyyppeihin. Tämä antoi myös mahdollisuuden hyödyntää useita luonteeltaan ja tasoltaan erilaisia lähteitä muodostettaessa mahdollisimman kattavaa kuvaa aiheesta. Tämä oli selkeä etu verrattuna kenttä- tai survey-tutkimukseen.

Kvalitatiivinen tutkimus rakentuu aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista jotka ovat suurimmaksi osaksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja, sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

### 3.1 Tiedon hankinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinnan menetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja etnografia, eläytymismenetelmä, valmiisiin aineistoihin ja dokumentteihin tutustuminen, toimintatutkimus sekä selontekojen menetelmä ja muistelutyö (Eskola & Suoranta 1998, 84 - 126). Näistä tähän opinnäytetyöhön parhaiten soveltuviksi katsottiin haastattelut teemahaastattelujen muodossa, sekä valmiisiin aineistoihin tutustuminen kirjallisuuskatsauksen muodossa.

#### 3.1.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta tahoa. Haastatteluiden avulla haluttiin saada tietoa tarkoin rajatuista aiheista, samanaikaisesti kuitenkin antaen aihepiirin asiantuntijoille mahdollisuus jakaa osaamistaan mahdollisimman laajasti. Haastattelukysymykset esitettiin selkeästi aiheeseen liittyen, kuitenkin siten että niiden rakenne mahdollisti laajojen vastausten antamisen. Haastattelutilanteessa keskustelun polveilua ei pyritty rajoittamaan.

Haastattelu on perusteltu tiedon hankinnan menetelmä tilanteessa, jossa tiedetään tutkimuksen aiheen tuottavan monitahoisia vastauksia joita halutaan mahdollisesti selventää (Hirsjärvi ym. 2009, 205 - 206). Valmiussuunnittelu itsessään on pitkälti lainsäädännön ja vakiintuneiden käytänteiden ohjaamaa toimintaa. Sen toteuttamiseen käytännössä on kuitenkin olemassa erilaisia lähestymistapoja ja toimintamalleja. Tämä asetti tarpeen haastattelukysymyksiin saatujen vastausten tarkentamisen mahdollisuudelle.

Eri haastattelumenetelmistä tähän opinnäytetyöhön soveltui parhaiten teemahaastattelu. Teemahaastattelusta voidaan puhua myös puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta, ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48). Teemahaastattelun ollessa rakenteeltaan strukturoidumpia

haastattelumenetelmiä vapaampi, tarjosi se mahdollisuuden erilaisten kysymysten esittämiseen aihetta eri näkökulmista tarkasteleville haastateltaville.

Ensimmäisiksi haastateltaviksi valittiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijat Heikki Kangas ja Tapio Tähtinen. Haastattelun tavoitteena oli laajentaa ja syventää aiheen kokonaisvaltaista ymmärrystä, johon haastateltavat työnsä puolesta antoivat hyvän mahdollisuuden. Haastattelukysymykset ensimmäiseen haastatteluun syntyivät aiheesta kirjallisuuden perusteella muodostetun ennakkotiedon sekä työn tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Ensimmäisen haastattelun tulosten pohjalta päätettiin haastatella myös opetus- ja kulttuuriministeriön edustajia. Yhteys ministeriöön otettiin sähköpostilla. Yhteydenoton pohjalta käydyn keskustelun myötä haastateltaviksi saatiin Juho-Antti Jantunen, Pertti Kaukua ja Tomi Halonen. Jantunen toimii oman toimensa ohella valmiussihteerinä. Kaukua on opetus- ja kulttuuriministeriön turvallisuus- ja valmiusasiantuntija. Opetusneuvos Halosen päävastuualueena on korkeakoulujen ohjaus ja rahoitus, johon sisältyy myös niiden turvallisuus yleisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajien asiantuntemusta haluttiin käyttää etenkin ensimmäisessä haastattelussa esille nousseiden ja vaille vastausta jääneiden kysymysten selvittämiseen. Molempien haastatteluiden haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Käytännön syistä haastatteluiden yhteydessä kerätty tieto tallennettiin haastattelumuistiinpanojen muodossa. Kummankaan haastattelun yhteydessä haastateltavat eivät toivoneet keskusteluja äänitettävän. Tehdyt muistiinpanot tarkastutettiin niiden kirjaamisen jälkeen haastateltavilla, ja niitä korjattiin saadun palautteen pohjalta.

### 3.1.2 Kirjallisuuskatsaus

Toiseksi tiedon hankinnan menetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus. Se antoi mahdollisuuden muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta tekijän näkökulmasta melko vapaalla ajanteella. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kuvailevaan tai systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, sekä meta-analyysiin (Salminen 2011, 6).

Työn tutkimuksellisen näkökulman ollessa kartoittava ja kuvaileva valittiin myös kirjallisuuskatsauksen tyypiksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Se soveltuu hyvin yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä, narratiivinen kirjallisuuskatsaus, pystyy antamaan laajan kuvan käsiteltävästä aiheesta. (Salminen 2011, 6, 7.)

Kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena pyritään eräänlaiseen synteysiin: yhteisiin johtopäätöksiin katsauksen kohteena olleessa aineistossa esiintyneestä tiedosta. Sen avulla epäyhtenäistä tietoa järjestetään kohti selkeää ja helppolukuista lopputulosta. (Salminen 2011, 7.)

### 3.2 Tiedon analysointi

Tutkimusotteen ollessa hyvin aineistolähtöinen, päätettiin hankittua tietoa analysoida teemoittelun avulla. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, ja näin vertailla teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (Eskola & Suoranta 1998, 174).

Teemoittelun lisäksi tietoa analysoitiin visuaalisen hahmottelun avulla. Tämä menetelmä valikoitui teemoittelun rinnalle tehtäessä hahmotelmia oppaan sisällöstä ja rakenteesta. Näiden hahmotelmien tavoitteena oli löytää tapa esittää käsiteltävä asia mahdollisimman selkeänä ja loogisena kokonaisuutena. Tällainen tiedon tavoitteellinen järjestely vaikutti sitä koskevien havaintojen tekemiseen.

#### 3.2.1 Teemoittelu

Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluiden analysoinnissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastatteluja analysoitaessa oli huomioitava että haastatteluiden yhteydessä käsitellyt teemat juontuivat haastattelukysymyksistä. Näin teemat olivat haastattelijan ennalta asettamia, eikä tiettyjen teemojen esiintymistä itsessään voitu pitää analyysin tuloksena. Kiinnittämällä huomiota siihen, miten laajasti eri teemoja haastatteluiden yhteydessä käsiteltiin, voitiin kuitenkin määritellä niiden keskinäisiä suhteita. Teemoittelun myötä analysointia tiivistettiin edelleen tyypittelyn suuntaan.

Tyypittelyn avulla pyritään löytämään aineistoa yhdistäviä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, joiden perusteella voidaan aineistosta saadusta tiedosta tehdä erilaisia malleja (Eskola & Suoranta 1998, 181). Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna koodausta. Tämä ei edellytä tiukasti määritellyn menetelmän käyttöä. Analyysiä tehtäessä koodausta todennäköisesti tapahtuu joka tapauksessa, enemmän tai vähemmän näkyvästi. Aineiston analysoinnin yhteydessä joudutaan aina pohtimaan mitä siinä on tai ei ole. Vaikka aineistoon ei tehtäisikään selkeitä koodausmerkintöjä, joudutaan sitä silti jollakin tapaa jäsentelemään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Aineiston varsinainen teemoittelu ja tyypittely tapahtuivat oppaan suunnittelun ja työstämissen kautta. Erilaiset hahmotelmat ja vedokset oppaan mahdollisesta sisällöstä auttoivat analysoimaan ja jäsentämään tietoa. Tämän jäsentelyn tavoitteena oli mahdollisimman johdonmukaisen ja selkeän kokonaisuuden muodostaminen. Teemoitteluun liittyvää koodaamista

tapahtui haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamisen yhteydessä. Puhtaaksi kirjoittamisen myötä haastattelutilanteessa käydystä keskustelusta muodostettiin selkeästi jäsennelty teksti. Tekstiin lisättiin väliotsikot siinä esiintyvien teemojen esiin nostamiseksi. Käytetyssä kirjallisessa aineistossa monet teokset noudattivat sisällysluetteloltaan hyvin samankaltaista rakennetta. Tämä helpotti niissä esiintyvien teemojen hahmottamista ja vertailua.

### 3.2.2 Visuaalinen hahmottelu

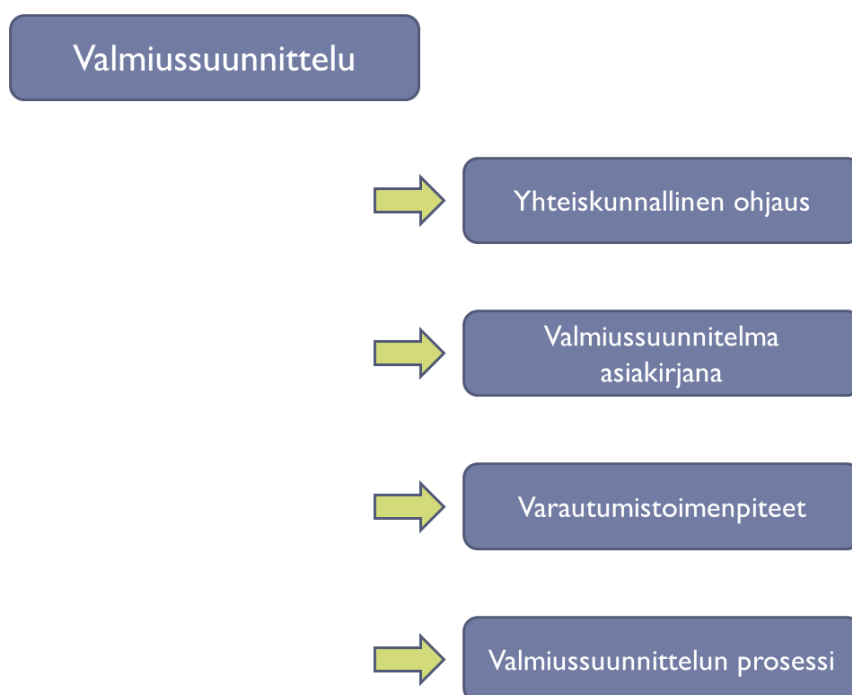
Oppaan sisällön hahmottelu voidaan katsoa yhdeksi tiedon analysoinnin menetelmäksi. Tietoa analysoitiin sen visuaalisen esittämisen ja hahmottamisen avulla. Tiedon visuaalisiin esittämistapoihin kuului muun muassa otsikkolistojen tekeminen ja järjestely, teemojen ryhmitteily, sekä prosessikaavioiden ja esitysten tekeminen.

Tervakari (2013) viittaa Gershoniin, Eickiin ja Cardiin sekä Heeriin ja Shneidermaniin kuvatesaen termin visualisointi tarkoittavan prosessia jossa informaatio tai tieto muunnetaan visuaaliseksi esitykseksi joka voidaan havaita näköaistin avulla. Visuaalisen analytiikka on eräänlainen vuorovaikutteinen prosessi, joka tuottaa tietoa informaation sisältämistä merkityksistä ja niiden välisistä yhteyksistä, auttaa tulkitsemaan informaatiota kontekstissaan sekä havaitsemaan syysuhteita. (Tervakari 2013.) Tiedon esittäminen visuaalisessa muodossa yhdistetään usein nimenomaan kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta se havaittiin tehokkaaksi menetelmäksi myös tämän opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät olivat lähellä muun muassa miellekartta-menetelmää, mutta eivät kuitenkaan kaikilta osin sopineet mihinkään yksittäiseen tarkasti määriteltyn malliin.

Visuaalista hahmottelua käytettiin työskentelyprosessin aikana oppaan suunnittelun lisäksi tehtäessä seminaariesitystä. Esityksen tarkoituksena oli esitellä opasta oppilaitosturvallisuutta käsittelevän seminaarin yleisölle osana seminaariin kuuluvaa teemaryhmää. Seminaaria varten tehtiin diaesitys Microsoft PowerPoint-ohjelmalla. Esityksen tekeminen aloitettiin kirjaamalla yksittäisille dioille otsikoiksi asioita jotka liittyivät oppaan sisältöön. Tämän jälkeen asioita alettiin järjestellä siten että niistä muodostuisi mahdollisimman looginen kokonaisuus. Havaittaessa tiettyjen asioiden yli diojen ulottuvat yhteydet ja jatkuvuussuhteet, päädyttiin nämä esittämään animaation keinoin. Käytännössä asioita esitettiin teknisesti yhdellä dialla, mutta ne näyttäytyvät katsojille kronologisesti etenevänä ja muuttuvana kokonaisuutena. Esityksen tekeminen auttoi merkittävästi oppaan sisällön hahmottelussa. Esityksen animaatioita sisältävän version pohjalta tehty yksinkertaistettu versio on opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Liitteenä oleva versio on seminaariesityksen pohjalta tehty opinnäytetyötä yleisesti kuvaava esitys.

#### 4 Tulokset - valmiussuunnittelun keskeiset teemat

Tiedon analysoinnin seurauksena havaittiin valmiussuunnitteluun liittyvän neljä keskeistä teemaa. Nämä neljä teemaa liittyivät niihin näkökulmiin joista valmiussuunnittelua aineistossa käsiteltiin.



Kuvio 3: Valmiussuunnittelun teemat

Ensimmäinen teema on valmiussuunnitteluun ja varautumiseen velvoittava lainsäädännöllinen ja hallinnollinen ympäristö, eli valmiussuunnittelun yhteiskunnallinen ohjaus. Tähän teemaan kuuluvat valmiussuunnitteluun liittyvät velvoitteet, ohjeet ja sen ohjaamisesta vastaavat tahot. Tähän teemaan kuuluu myös valmiussuunnittelun liittymisen organisaation muuhun toimintaan.

Toinen teema oli itse valmiussuunnitelma asiakirjana. Tämä teema käsittelee sitä, mitä asioita valmiussuunnitelmassa tulee käsitellä ja millaisiin ryhmiin ne voidaan lajitella. Tähän teemaan katsottiin kuuluvaksi myös valmiit valmiussuunnitelmapohjat. Kolmas teema on valmiussuunnittelu ja varautuminen toimintana. Tähän teemaan kuuluu valmiussuunnitteluun liittyvien toimenpiteiden harjoittelu, testaaminen ja auditointi, sekä muu vastaava toiminta.

Neljäs teema on valmiussuunnittelun prosessi. Tässä teemassa käsitellään sitä, millaisissa vaiheissa ja osakokonaisuuksissa hyvä valmiussuunnitelma tulisi toteuttaa. Lisäksi teemassa käsitellään sitä millaisia asioita prosessin eri vaiheissa tulisi huomioida.



#### 4.1 Ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelun yhteiskunnallinen ohjaus

Valmiussuunnitteluun liittyvä yhteiskunnallinen ohjaus on keskeisessä asemassa, sillä se asettaa tavoitteen ja suunnan koko toiminnalle. Kun aihetta tarkastellaan puhtaasti lainsäädännöllisestä näkökulmasta, on perimmäinen ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelua ohjaava dokumentti ammattikorkeakoululaki. Tämä tarkastelunäkökulma jättää huomiotta organisaation mahdollisen vapaaehtoisen tahtotilan valmiussuunnittelulle. Ammattikorkeakoululaki velvoittaa ammattikorkeakouluja ”valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluun sekä muin toimenpitein varmistamaan tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen myös poikkeusoloissa sekä häiriö- ja erityistilanteissa” (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 43 a §). Ammattikorkeakoululaki myös linjaa, että varautumista valvoo ja ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriö (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 43 a §). Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtäviä käsittelee myös Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Siinä opetus- ja kulttuuriministeriön strategiseksi tehtäväksi on määritetty koulutus- ja tutkimusjärjestelmän ylläpitäminen kaikissa tilanteissa. ”Koulutus ja tutkimustoimintaa ylläpitämällä varmistetaan osaamisen laajuus ja monipuolisuus sekä riittävän ammattitaitoisen työvoiman saanti tarjonnan ja tarpeiden mukaisesti.” (Puolustusministeriö 2011, 42.)

Normaalioloilla tarkoitetaan turvallisuustilaa, jossa ei ole häiriöitä tai häiriöt ovat pieniä. Normaalioloissa esiintyvät uhkat voidaan ehkäistä ennalta tai tarvittaessa torjua viranomaisien säännönmukaisin toimivaltuuksin ja voimavaroin. Normaalioloissa rakennettavat järjestelmät ja muut toimenpiteet luovat perustan toiminnalle erityistilanteissa, häiriötiloissa ja poikkeusoloissa. (Sanastokeskus TSK 2007, 30.) Häiriötilanne on uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan turvallisuutta, toimintakykyä tai väestön elinmahdollisuuksia. Häiriötilanteen hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa ja tiiviimpää yhteistyötä ja viestintää (Puolustusministeriö 2011, 88). Häiriötilanteissa ilmenee häiriöitä, ja tilanteen hallitseminen voi vaatia viranomaisilta erityisiä toimia. Häiriötilanne ei kuitenkaan ole niin vakava kuin poikkeusolot. Häiriötila voi olla valtakunnallinen, alueellinen, paikallinen tai organisaation sisäinen. (Sanastokeskus TSK 2007, 30.) Esimerkkejä häiriötilanteista ovat muun muassa vakavat myrskyt tai laajamittaiset sähkökatkokset. Häiriötilanteita koskien ei ole olemassa omaa niiden aikaista toimintaa säätelevää lainsäädäntöä, toisin kuin on poikkeusolojen suhteen.

Ammattikorkeakoululain (531/2003) lisäksi ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun ja varautumiseen vaikuttaa myös muu lainsäädäntö. Keskeinen vaikuttava laki on valmiuslaki (1552/2011). Valmiuslain tarkoituksena on ”poikkeusoloissa suojata (Suomen) väestöä sekä turvata sen toimeentulo ja maan talouselämä, ylläpitää oikeusjärjestystä, perusoikeuksia ja ihmisoikeuksia sekä turvata valtakunnan alueellinen koskemattomuus ja itsenäisyys” (Valmiuslaki 1552/2011, 1 §). Valmiuslaissa (1552/2011) säädetään viranomaisten toimivaltuuksista

poikkeusolojen aikana, sekä viranomaisia koskevasta varautumisvelvoitteesta poikkeusolojen varalle. Ammattikorkeakoulujen varautumiseen ja toimintaan poikkeusolojen aikana vaikuttaa viranomaisten kasvaneiden toimivaltuuksien lisäksi valmiuslain pykälä 109, jossa todetaan että ”kukin ministeriö yhteen sovittaa varautumista omalla toimialallaan” (Valmiuslaki 155/2011, 109 §). Valmiuslain 109 § luo perustan Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan (Puo-lustusministeriö 2011) kirjatulle linjaukselle opetus- ja kulttuuriministeriön roolista ammatti-korkeakoulujen valmiussuunnittelun koordinoijana.

Valmiussuunnitteluun läheisesti liittyvää omatoimista varautumista käsitellään myös pelastus-laissa (379/2011). Sen pykälän 14 kohdassa 2 määrätään, että ”rakennuksen omistajan ja hal-tijan sekä toiminnanharjoittajan on osaltaan varauduttava henkilöiden, omaisuuden ja ympä-ristön suojaamiseen vaaratilanteissa” (Pelastuslaki 379/2011, 14 §). Tämän lisäksi pelastuslain (379/2011) 15. pykälässä määrätään, että osana pelastussuunnitelmaa on oltava selostus ”mahdollisista muista kohteen omatoimiseen varautumiseen liittyvistä toimenpiteistä”. Pelas-tussuunnitelma on lakisääteisesti laadittava kaikille ammattikorkeakoulukiinteistöille (Pelas-tuslaki 379/2011, 15 §). Pelastuslain (379/2011) 11. luku käsittelee väestönsuojien rakenta-misvelvoitetta. Väestönsuojia ja niitä koskevia vaatimuksia käsitellään pelastuslain lisäksi joukossa valtioneuvoston asetuksia. Väestönsuojien rakentaminen on osa lakisääteistä raken-teellista väestönsuojelua (Sanastokeskus TSK 2007, 66). Väestönsuojelulla tarkoitetaan ihmis-ten ja omaisuuden suojaamista sekä pelastustoiminnan hoitamista poikkeusoloissa, sekä näi-hin varautumista (Sanastokeskus TSK 2007, 65). Näin ollen myös väestönsuojelu ja väestön-suojien rakentaminen liittyvät läheisesti valmiussuunnitteluun.

Osaltaan valmiussuunnitteluun liittyy myös työturvallisuuslaki (738/2002). Työturvallisuuslain tarkoituksena on ”työntekijän työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen, sekä työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien työntekijän fyysisen ja henki-sen terveyden haittojen ennalta ehkäisy ja torjunta” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §). Työ-turvallisuuslain (738/2002) 10 § velvoittaa työnantajaa tekemään järjestelmällisen selvityksen työssä ja työympäristössä ilmenevistä haitta- ja vaaratekijöistä, sekä keinoista näiden pois-tamiseksi, torjumiseksi tai lieventämiseksi. Valmiussuunnittelu ja siihen liittyvä riskiarvio voi-daan nähdä osana tätä selvitystä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat korostivat Yhteiskunnan turvallisuusstrategian roolia valmiussuunnittelua ohjaavana asiakirjana. He kertoivat että ministeriöllä ei ole kaikkia am-mattikorkeakouluja koskevaa kokoavaa valmiussuunnitelmaa, huolimatta siitä että ministeriö on ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelusta vastaava taho. Ministeriön edustajien mu-kaan kukin ammattikorkeakoulu vastaa lain täyttämisestä itsenäisesti, opetus- ja kulttuurimi-nisteriön tarjotessa tukeaan tähän toimintaan. Ministeriön edustajat näkivät alueellisen val-miussuunnittelun mahdollisesti vaikuttavan ammattikorkeakoulujen toimintaan. Etenkin poik-

keusolojen aikaisen toiminnan suhteen alueellisen toiminnan koordinoinnissa on heidän mukaansa kuitenkin toistaiseksi joitakin epäselvyyksiä. Näitä ilmenee muun muassa aluehallintovirastojen roolin suhteen. Tätä ei kuitenkaan pidetty merkittävänä ongelmana, sillä valmiussuunnittelun pääpainopiste on nykyaikana nimenomaan normaaliolojen häiriötilanteisiin varautumisessa. (Halonen, Jantunen & Kaukua 2013.)

Valmiussuunnittelun ja varautumisen alueellisen toiminnan näkivät ongelmallisena myös Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijat. Heidän mukaansa ammattikorkeakoulujen toiminta osana julkista sektoria ja sen valmiussuunnittelua on ongelmallinen aihe, korkeakoulujen yhtiömuodon ja omistussuhteiden vaihdellessa organisaatiokohtaisesti. Esimerkkinä nostettiin esille ammattikorkeakoulu joka on kuntien omistama osakeyhtiö, ja tästä seuraava tulkinnanvaraisuus siitä onko kyseessä julkinen vai yksityinen toimija. Valmiussuunnittelijat pitivät tämän problematiikan selvittämistä tärkeänä pohdittaessa ammattikorkeakoulujen roolia alueellisessa julkishallinnon valmiussuunnittelussa. Hallinnollisten suhteiden selvittämisen tärkeyttä korostaa myös se, että vallitsevan periaatteen mukaan organisaatioiden hallinto pyritään poikkeusoloissa järjestämään samoille rakenteille kuin normaaliolojenkin aikana. (Kangas & Tähtinen 2012.)

Käytännön esimerkiksi alueellisen valmiussuunnittelun vaikutuksista nostettiin esille toimitilojen käyttöä poikkeusolojen aikana koskevat suunnitelmat. Toimitilojen suhteen ammattikorkeakoulujen toimintaan voi kohdistua vaikutuksia sekä aluehallintoviraston että puolustusvoimien toimesta. Myös poikkeusolojen aikaiset tilojen käyttöä koskevat järjestelyt pohjautuvat opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan lähtökohtaisesti eri toimijoiden keskinäisiin sopimuksiin. Huomionarvoisena kuitenkin pidettiin, että valmiuslain tarkoittamissa poikkeusoloissa puolustusvoimilla sekä viestintä- ja liikenneministeriöillä on oikeus ottaa rakennuksia ja tiloja hallintaansa. (Halonen ym. 2013.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa ammattikorkeakouluja koskevan kansallisen tilannekuvan ylläpitämisestä. Tätä varten heillä on määriteltynä ympärivuorokautisesti päivystäjä, joka voi tarvittaessa reagoida ilmenneisiin häiriötilanteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö tiedottaa ammattikorkeakouluja kulloinkin vuorossa olevasta päivystäjästä. Ajantasaisen tilannekuvan avulla voidaan tärkeää tietoa välittää sekä hallitukselle että eri ammattikorkeakoulujen välillä. (Halonen ym. 2013.) Tilannekuvan merkitystä on korostettu myös Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa, jossa kaikilla toimintatasoilla olevan riittävän tilannetietoisuuden korostetaan olevan tärkeä väline oikea-aikaiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa kerrotaan tilannetietoisuuden edellyttävän yhteistoimintaa ja osaamista. Näiden avulla mahdollistetaan kokonaisvaltainen tiedon hankinta, seuranta, analysointi ja välittäminen. (Puolustusministeriö 2011, 54.)

Ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun liittyvä yhteiskunnallinen ohjaus on keskeisessä asemassa toiminnan ohjauksen, suunnittelun ja sille asetettavien tavoitteiden näkökulmasta. Tähän perustuen teema päätettiin ottaa käsiteltäväksi myös oppaaseen. Aihetta käsittelevä osuus päädyttiin pitämään kuitenkin mahdollisimman lyhyenä, sillä oppaan päätavoitteena oli antaa konkreettisia käytännön ohjeita ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelun tueksi. Oppaan tavoitteet huomioiden ei myöskään nähty järkeväksi käsitellä siinä ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelun yhteiskunnallista ohjaamista koskevia esille nousseita avoimia kysymyksiä. Oppaassa esitellään lyhyesti valmiussuunnitteluun liittyvä keskeinen lainsäädäntö sekä Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, sivuten lyhyesti myös alueellisen valmiussuunnittelun mahdollisesti vaatimaa koordinoitua. Alueellisen toiminnan suhteen neuvotaan ammattikorkeakouluja kääntymään asiassa paikallisen pelastuslaitoksen puoleen. Varautumista ja valmiussuunnittelua ohjaavana viranomaisena se osaa tarvittaessa antaa aiheesta lisätietoa.

#### 4.2 Valmiussuunnitelma asiakirjana

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vuodesta 2010 alkaen, yhteistyössä pelastusopiston kanssa, järjestänyt korkeakoulujen valmiussuunnittelua koskevia koulutustapahtumia. Näiden tapahtumien myötä se on yhdessä pelastusopiston ja korkeakoulujen edustajien kanssa laatinut mallirungon ammattikorkeakoulun valmiussuunnitelmalle. (Halonen ym. 2013.)

Ammattikorkeakoulun valmiussuunnitelman rungon sisällössä käydään ensiksi läpi organisaation kokonaistoiminnan yleiskatsaus. Tämän jälkeen käsitellään sekä ammattikorkeakoulun normaaliin toimintaan että valmiussuunnitteluun ja varautumiseen liittyvien tehtävien määrittelyä sekä lainsäädännöllistä perustaa. Seuraavaksi käsitellään uhka-arvio, jota seuraa selvitys kyseisen valmiussuunnitelman liittymisestä osaksi muiden hallinnollisten tahojen valmiussuunnitelmia. Tätä seuraa selostus tärkeiden tehtävien toteuttamisesta ja niiden toteuttamiseen käytössä olevista voimavaroista erilaisissa tilanteissa. Seuraavaksi käsitellään muut ammattikorkeakoulun turvallisuutta käsittelevät suunnitelmat, sekä suunnitelmien ylläpitäminen ja kehittäminen ynnä varautumistoiminnan vastuut ja organisointi. Tämän jälkeen selvitetään toimenpiteet normaaliin toimintaan palaamiseksi. Viimeiseksi käsitellään varautumiseen ja valmiussuunnitteluun liittyvä koulutus sekä valmiussuunnitelman ylläpito ja kehittäminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö & Pelastusopisto 2012.)

Tämä malli on yhteneväinen Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa pääpiirteissään kuvattun valmiussuunnitelman mallirakenteen kanssa. Siinä ensimmäisenä on uhka-arvio, jota seuraa kuvaus perusajatuksista häiriötilanteeseen varautumiseksi ja eskaloituneen tilanteen hallitsemiseksi. Tämän jälkeen kuvataan tärkeimpien tehtävien käytännön toteutus, jota seuraa arvio ja suunnitelma yhteistoimintatarpeista. Viimeiseksi osaksi on asetettu suunnitelman yl-

lapidon, kouluttamisen ja harjoittelun kuvaaminen. (Puolustusministeriö 2011, 79.) On ymmärrettävää että Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa esitetty malli on opetus- ja kulttuuriministeriön esittämää mallia karkeampi. Sen on tarve vastata hyvinkin monenlaisten toimialojen ja toimijoiden valmiussuunnittelutarpeisiin, siinä missä opetus- ja kulttuuriministeriö on luonut mallinsa nimenomaan ammattikorkeakoulujen tarpeisiin.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa esitettyyn malliin pohjautuu myös Korhosen ja Strömin (2012) luoma kunnan valmiussuunnitelman yleisen osan malli. Tätä mallia kuvaillaan kertomalla että ”mallissa ja siihen liittyvässä ohjeessa on pyritty kokonaisvaltaiseen ja moderniin lähestymistapaan varautumisessa, samalla hyödyntäen jo olemassa olevia ohjeita ja varautumisen yleisiä periaatteita” (Korhonen & Ström 2012, 3). Erityisen tästä mallista tekee se, että se on jaettu kolmeen eri kokonaisuuteen: strategiseen valmiussuunnitelmaan, operatiiviseen tai toiminnalliseen valmiussuunnitelmaan sekä poikkeusolojen valmiussuunnitelmaan. Kukin näistä kokonaisuuksista käsittelee valmiussuunnittelua nimensä mukaisesta näkökulmasta. Tällainen lähestymistapa on looginen huomioiden mallin kohderyhmän: suomalaiset kunnat. Kuntien toiminta on laajaa ja jakautunut useisiin erilaisiin toimialoihin, sekä useisiin eri toimipisteisiin. Kunnissa myös hallinnollisia tasoja on useita ja päätöksentekoa ohjaa viime kädessä poliittinen päätöksentekoprosessi. Näin hajautuneessa toimintaympäristössä ei välttämättä voida ajatella yhden valmiussuunnitelman toimivan läpi organisaation. Tällöin järkevä toimintatapa on hajauttaa valmiussuunnitelma käytännön tarpeita palveleviin tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin.

Samanlainen lähestymistapa valmiussuunnitelmaan on myös huoltovarmuuskeskuksella, joka esittää valmius- ja jatkuvuussuunnittelun asiakirjojen jakautuvan kolmeen hierarkkiseen ryhmään. Näistä ylinnä ovat organisaation yleiseen toimintaan liittyvät perusteet, joista vastaa sen ylin johto. Tämän jälkeen esitetään valmius- ja jatkuvuussuunnitelmaan liittyvät yleiset perusteet, joista vastaa yrityksen johto apunaan valmius- ja/tai jatkuvuussuunnittelusta vastaava asiantuntija tai ryhmä. Hierarkiassa alinna ovat operatiiviset, toteutukseen liittyvät asiat, joista vastaavat asiantuntija tai ryhmä, sekä liiketoimintayksiköt. (Huoltovarmuuskeskus 2009, 26.) Samaan tapaan kuin Korhosen ja Strömin esittämässä mallissa, myös tässä on havaittavissa että se on lähtökohtaisesti tarkoitettu hyvinkin suurille organisaatioille. Huoltovarmuuskeskuksen toiminnan keskiössä on yhteiskunnalle kriittisten, useimmiten suurten, yritysten toiminnan jatkuvuuden varmistamisen tukeminen.

Korhosen ja Strömin sekä huoltovarmuuskeskuksen kuvaama valmiussuunnitelman toteutustapa auttaa myös vastaamaan yhteen haastatteluiden yhteydessä esille nousseeseen haasteeseen. Sekä valmiussuunnittelijoiden että opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta haasteelliseksi nähtiin valmiussuunnitelmien saattaminen riittävän käytännönläheiselle tasolle (Halonen ym. 2013; Kangas & Tähtinen 2012). Korhosen ja Strömin sekä huoltovarmuuskeskuksen mal-

lissa operatiivisen tason valmiussuunnitelma keskittyy yksinomaan käytännön seikkoihin. Näin tämän suunnitelman fokus ei harhaudu strategisen tason linjausten määrittelyyn, niiden ollessa käsiteltynä omassa suunnitelmassaan. Tällaisella lähestymistavalla valmiussuunnittelu saadaan tehokkaasti sidottua konkreettisiin toimenpiteisiin, joka on sen käytettävyyden kannalta keskeistä (Kangas & Tähtinen 2012).

Oppaan suhteen koettiin tärkeäksi esitellä konkreettinen runko valmiussuunnitelmalle. Runkoa ei kuitenkaan haluttu ottaa oppaan sisällysluettelon perustaksi. Tällaisen ratkaisun ei olisi katsottu tuottavan juurikaan uutta tietoa jo olemassa olevien, sekä yleisten että nimenomaan ammattikorkeakoulujen toimintaa käsittelevien, suunnitelmarunkojen rinnalle. Päätös valmiin valmiussuunnitelman rungon asemasta oppaassa tehtiin yhdessä työn tilaajan kanssa. Valmiussuunnitelman sisältöä päätettiin oppaassa käsitellä ensisijaisesti operatiivisesta näkökulmasta. Käsiteltäväksi valittiin myös toiminnan ohjauksen kannalta keskeinen strateginen näkökulma. Tällainen lähestymistapa on käytössä opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisemassa ammattikorkeakoulun valmiussuunnitelman mallissa.

Sekä tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen että haastatteluiden perusteella päätettiin poikkeusolojen aikainen toiminta jättää oppaan fokuksen ulkopuolelle. Kankaan ja Tähtisen (2012) mukaan yksittäisen organisaation näkökulmasta varautuminen normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusolojen aikaiseen toimintaan on lopulta hyvin samankaltaista. Molemmissa varaudutaan samanlaisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin, vain niiden aiheuttajan keskeisesti muuttuessa. (Kangas & Tähtinen 2012.) Osaltaan poikkeusolojen aikaisen toiminnan käsittelyn jättämiseen oppaan ulkopuolelle vaikutti myös haastatteluissa esille noussut epätietoisuus ammattikorkeakoulujen roolista ja niiden toiminnan ohjauksesta poikkeusolojen aikana (Halonen ym. 2013; Kangas & Tähtinen 2012). Keskittymisen nimenomaan operatiivisen tason varautumistoimenpiteisiin katsottiin tarjoavan parhaat lähtökohdat käytännönläheisen ja konkreettisia ohjeita antavan valmiussuunnitteluoppaan kirjoittamiseen.

#### 4.3 Valmiussuunnittelun ja varautumisen toimenpiteet käytännössä

Valmiussuunnitelmassa selvitetään erityistilanteiden, häiriötilojen ja poikkeusolojen vaikutukset organisaation tehtävään ja toimintaan. Siinä selvitetään myös toiminnan jatkuvuuden turvaaminen kaikissa olosuhteissa. Lisäksi valmiussuunnitelmassa käsitellään toimenpiteet normaalioloihin palaamiseksi. (Sanastokeskus TSK 2007, 44.) Valmiussuunnitelman on siis tarkoitus olla dokumentaatio varautumistoimenpiteistä. Kangas ja Tähtinen kuvailivat hyvän valmiussuunnitelman olevan konkreettinen ja todellisiin toimenpiteisiin sidottu dokumentti. Heidän mukaansa sen tulisi sisältää suunnitelmat operatiivisen tason toimenpiteistä, vaikka se kokonaisuudessaan onkin tärkeää sitoa organisaation politiikkaan. Hyvä valmiussuunnitelma on sidottu todellisiin resursseihin. Näin se ei ole vain kirjallinen kuvailu optimitilanteesta, niin

sanottu ”toiveiden tynnyri”. (Kangas & Tähtinen 2012.) Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat kertoivat havainneensa korkeakoulujen valmiussuunnitelmissa haasteelliseksi asioiden käsittelyn riittävän konkreettisella tasolla. Heidän mukaansa valmiussuunnitelma on hyvin tehty vasta kun siihen kirjatut asiat on suunniteltu käytännön toteutusta myöden loppuun asti, ei vain kirjattu tavoitteiksi. (Halonen ym. 2013.)

Valmiussuunnitelmassa käsiteltäviksi uhkamalleiksi hyvän pohjan antaa Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Siihen on listattu kaikkiaan 13 erilaista uhkamallia sekä 37 erilaista näistä mahdollisesti seuraavaa häiriötilannetta. Uhkamallit ja häiriötilanteet on esitetty ristiintaulukoituna, siten että yksittäinen häiriötilanne voi ilmetä useamman uhkamallin yhteydessä. Kuvatut uhkamallit ja häiriötilanteet sisältävät osittain myös päällekkäisiä tapahtumia tai olosuhteita. Esimerkiksi sähköenergian saatavuutta koskevat häiriöt ilmenevät osana useita uhkamalleja, mutta toisaalta yhtenä uhkamallina on esitetty voimahuollon vakavat häiriöt. (Puolustusministeriö 2011, 80.) Taulukkoa kuvaillaan kertomalla että siihen on koottu mahdollisia häiriötilanteita ja arvioitu niiden liittymistä strategiassa kuvattuihin uhkamalleihin. Samassa yhteydessä mainitaan että luettelo häiriötilanteista tai niiden liittymäpinnoista ei ole kattava ja yksiselitteinen. Se käsittelee sellaisia yhteiskunnan keskeisiä häiriötilanteita joita eri toimijat voivat hyödyntää varautumisen suunnittelun ja toteutuksen tukena. (Puolustusministeriö 2011, 79.) Kankaan ja Tähtisen mukaan Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa kuvatut uhkamallit antavat hyvät lähtökohdat organisaation toimintaan mahdollisesti kohdistuvien häiriöiden kartoittamiseen. Valmiussuunnittelussa ei kuitenkaan ole hyvä keskittyä ainoastaan näihin. Yleisten uhkamallien lisäksi on tärkeää huomioida myös organisaation omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä nousevat riskit. Tärkeää on mahdollisten häiriöiden pohtiminen kaikilla organisaation tasoilla, ei esimerkiksi vain sen johdon näkökulmasta. Todellisuudessa riski voi realisoitua ja aiheuttaa jopa mittavia negatiivisia vaikutuksia millä organisaation tasolla tahansa. (Kangas & Tähtinen 2012.)

Kirjallisissa lähteissä huomattavasti esille noussut käytännön varautumistoimenpide oli viestinnän ja johtamisen järjestelyt häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Toimiakseen organisaatio tarvitsee tietoa ympäristöstään ja sen tapahtumista sekä niiden vaikutuksista sen omaan toimintaan. Tarkoituksenmukainen ja nopea, oikeisiin tietoihin ja arvioihin perustuva tilannetietoisuus korostuu häiriötilanteissa. Niiden yhteydessä joudutaan tekemään laaja-alaisesti vaikuttavia päätöksiä hyvinkin nopeasti. (Puolustusministeriö 2011, 54.) Tähän perustui myös opetus- ja kulttuuriministeriön kuvailema käytäntö ympärivuorokautisesta päivystyksestä. Sen avulla pyritään takaamaan mahdollisimman nopea ja todenmukainen tilannekuva kaikissa tilanteissa. (Halonen ym. 2013). Johtamisjärjestelmän, avainhenkilöiden hälyttämisen, johtopaikan sekä tilannekuvan muodostamisen ja ylläpitämisen järjestelyt on kirjattu omiksi kokonaisuuksikseen niin Korhosen ja Strömin (2012), opetus- ja kulttuuriministeriön (2012) kuin huoltovarmuuskeskuksenkin (2009) materiaaleihin. Häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa johta-

mistoimintaa tulee tehostaa (Puolustusministeriö 2011, 88). Näissäkin tilanteissa organisaation johto pyritään kuitenkin järjestämään mahdollisimman pitkälle normaalioloja vastaavalla tavalla (Kangas & Tähtinen 2012).

Korhonen ja Ström (2012, 36) kertovat henkilöstön koulutuksen ja harjoitusten olevan keskeinen osa varautumista, valmiussuunnittelua ja valmiuden ylläpitoa. Heidän mukaansa koulutuksella tarjotaan henkilöstölle varautumisessa ja häiriötilanteiden hallinnassa tarvittavia yleisiä tietoja ja taitoja, sekä avain- ja erityishenkilöille vielä syvempää osaamista. Tämän lisäksi harjoitusten avulla voidaan myös kehittää yhteistyöverkostoa varautumisen, valmiussuunnittelun ja jopa häiriötilanteiden aikaisen toiminnan tueksi. (Korhonen & Ström 2012, 36.) Lain mukaan pelastusopiston tehtäviin kuuluu järjestää varautumiskoulutusta (Laki pelastusopistosta 607/2006, 13 §). Käytännössä tämä ilmenee ammattikorkeakoulujen osalta opetus- ja kulttuuriministeriön sekä pelastusopiston yhdessä järjestämällä korkeakoulujen varautumista käsittelevinä koulutustilaisuuksina (Halonen ym. 2013). Käytännön harjoituksille hyvän pohjan antaa niihin osallistuvien henkilöiden ja tahojen saama peruskoulutus aiheeseen. Harjoitusten avulla voidaan testata suunnitelmia ja toimintamalleja. Niitä olisikin syytä järjestää säännöllisesti joko omatoimisesti, yhteistoimintatahojen kanssa, tai osallistumalla laajempiin valmiusharjoituksiin. (Korhonen & Ström 2012, 36.) Yhteiskunnan turvallisuusstrategia kuvaa koulutuksen ja valmiusharjoitukset tärkeäksi osaksi varautumista. Harjoituksia tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää myös hallinnonaloille määritettyjen strategisten tehtävien kehittämisessä. Ammattikorkeakoulujen osalta tämä kehittäminen on opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla. (Puolustusministeriö 2011, 62, 93.)

Kangas ja Tähtinen määrittelivät valmiussuunnitelman jalkauttamisen koostuvan valmiussuunnitelmasta tiedottamisesta ja sen käytännön kouluttamisesta. Heidän mukaansa jalkauttamisen avulla voidaan varmistaa, että valmiussuunnittelusta saadaan jatkuva, osana organisaation normaalia toimintaa toimiva, prosessi. Tällä pyritään siihen, että valmiussuunnitelma ei ole vain irrallinen ”pahan päivän varalle” laadittu suunnitelma. Sen tavoitteena tulisi olla ensisijaisesti normaalia toimintaa koskevin järjestelyin taata toiminnan mahdollisimman häiriötön jatkuminen kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. (Kangas & Tähtinen 2012.) Samoilla linjoilla olivat myös opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat, heidän korostaessaan varautumistimenpiteiden käytännön harjoittelun olevan keskeisen tärkeää (Halonen ym. 2013).

Hyvä valmiussuunnitelma dokumenttina kuvaa valmiussuunnittelun ja sen ohjaamisen lainsäädännöllistä ja hallinnollista perustaa. Lisäksi se sisältää analyysin organisaation toimintaan kohdistuvista uhkista ja häiriöistä sekä näiden vaikutuksista. Se myös kuvaa käytännön toimenpiteet ja vastuut varautumisen ja häiriötilanteiden aikaisen toiminnan suhteen. Hyvä valmiussuunnitelma sisältää myös suunnitelmat, dokumentaation ja johtopäätökset sen sisällön kouluttamisesta ja harjoittelusta organisaatiossa. (Kangas & Tähtinen 2012.) Käytännössä

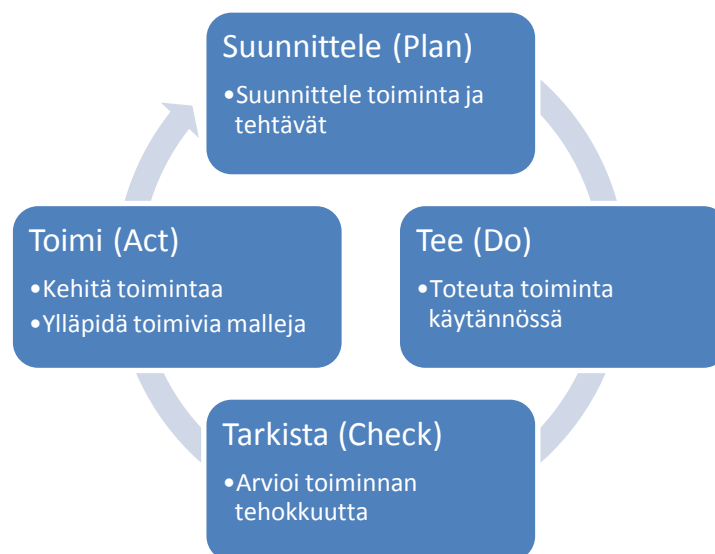


tällaisen dokumentin sisällön voidaan nähdä olevan tasapainoilua lainsäädännön, linjausten, tavoitteiden ja käytännön toimenpiteiden kirjaamisen välillä. Tämä asettaa haasteita niin itse valmiussuunnitelman tekemiselle, kuin sitä käsittelevän oppaan kirjoittamiselle. Yksi tapa yhdistää valmiussuunniteluun liittyvät toimintaa ohjaavat seikat käytännön toimenpiteisiin on Korhosen ja Strömin käyttämä malli. Heidän julkaisussaan käyttämässään mallissa käsitellään kutakin valmiussuunnittelun osa-aluetta ensin yleisesti. Sen jälkeen julkaisun luvut on jaettu esimerkkisuunnitelman sisällön mukaisesti. Kussakin luvussa käsitellään sen otsikon mukaista aihetta yleisesti, jonka jälkeen on omaan laatikkoonsa kirjoitettu kyseiseen aiheeseen liittyviä seikkoja otsikoilla Toimenpiteet ja Dokumentoi. Näin lukijalle tarjotaan sekä yleistä tietoa käsiteltävästä aiheesta, että selkeät ohjeet sen toteuttamiseen käytännössä. Lisäksi neuvoja annetaan aiheeseen ja toimenpiteisiin liittyvien tietojen kirjaamisesta valmiussuunnitelmaan. (Korhonen & Ström 2012.) Tätä tapaa sitoa teoreettinen tieto käytännön toimenpiteisiin päätettiin hyödyntää myös luotavassa valmiussuunnitteluoppaassa.

#### 4.4 Valmiussuunnittelun prosessi

Valmiussuunnittelua voidaan lähestyä myös suunnitteluprosessin näkökulmasta (Iivari & Laaksonen 2009; Korhonen & Ström 2012, 11; Kangas & Tähtinen 2012; Halonen ym. 2013). Aiheen tarkastelu prosessin kautta auttaa jäsentämään monitahoiseen kokonaisuuteen liittyvien asioiden ja toimenpiteiden suhteita toisiinsa. Se auttaa myös abstraktien käsitteiden muuntamisessa käytännön toimenpiteiksi. Prosessimallien avulla monitahoinen kokonaisuus voidaan hahmottaa kronologisesti etenevänä, selkeitä vaiheita ja tehtäviä sisältävänä kokonaisuutena.

Useat valmiussuunnittelua käsittelevät prosessimallit pohjautuivat jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Tässä tavoitteena on asettaa toiminnan prosessit jatkuvan palautteen kehittämiseen, jonka avulla voidaan tunnistaa niiden kehittämiskohteet ja pyrkiä näin toiminnan jatkuvan kehittämiseen. Malli on nimetty muun muassa Demingin jatkuvan kehittämisen kehäksi, ja se on jaettu neljään vaiheeseen: suunnittele (plan), tee (do), tarkista (check) ja toimi (act). Vaiheiden englanninkielisistä nimistä juontuu siitä myös käytetty PDCA-malli -nimitys. (Deming 1994, 131-133.)



Kuvio 4: Demingin jatkuvan kehittämisen kehä (PDCA-malli)

Valmiussuunnittelua käsittelevien oppaiden lisäksi malleja valmiussuunnittelun prosessiin tarjoavat valmiussuunnittelua ja riskienhallintaa käsittelevät kansalliset ja kansainväliset standardit. Standardilla tarkoitetaan yhteisesti sovittua menettelytapaa toistuvan toiminnan toteuttamiseen. Standardit ovat luonteeltaan suosituksia, mutta jotkin viranomaiset ja yksityiset tahot saattavat edellyttää niiden käyttöä omassaan tai kumppaneidensa toiminnassa. Standardi itsessään on kirjallinen julkaisu ja standardisoinnista huolehtivan viranomaisen, järjestön tai muun vastaavan tunnustetun tahon hyväksymä. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2013.)

Valmiussuunnitelmalle on vaikea antaa yhtä mallipohjaa, sillä hyvä valmiussuunnitelma on aina organisaatiokohtainen. Hyvässä valmiussuunnitelmassa on huomioitu nimenomaan organisaation oma toimintaympäristö, sekä siihen kohdistuvat riskit. Hyvä esimerkki toimintaympäristöstä nousevasta huomioitavasta muuttujasta on organisaation hallinnollinen ympäristö, sekä tähän kuuluvien toimijoiden oma varautuminen ja valmiussuunnittelu. Esimerkiksi alueellisten hallinnollisten organisaatioiden tai puolustusvoimien toimesta voi olla suunniteltuna toimenpiteitä, jotka aiheuttavat häiriötilanteessa tai poikkeusoloissa vaikutuksia myös ammattikorkeakoulujen toimintaan. (Kangas & Tähtinen 2012.)

Oppaan tavoitteena oli antaa käytännön ohjeita valmiussuunnitelman tekemiseksi. Valmiisiin suunnitelmapohjiin liittyvän problematiikan johdosta valmiussuunnittelun prosessi tarjosi hyvän lähtökohdan oppaan rungoksi. Prosessin ohjeistamisen avulla voitiin antaa selkeitä ja käytännönläheisiä ohjeita valmiussuunnitelman tekemiseen, jättäen kuitenkin liikkumavaraa organisaatioissa ja niiden toimintaympäristöissä ilmenevien eroavaisuuksien huomioimiseen. Prosessin kuvaamisen avulla nähtiin mahdolliseksi myös sitoa organisaation eri tasoja koskevat

sekä toteuttamistavaltaan ja -laajuudeltaan eriävät varautumistoimenpiteet yhteen loogiseen kokonaisuuteen.

Valmiussuunnittelussa on kyse riskienhallinnasta. Valmiussuunnitelmaan kirjattavilla varautumistoimenpiteillä pyritään hallitsemaan tiettyjä organisaatioon kohdistuvia riskejä. (Kangas & Tähtinen 2012.) Valmiussuunnittelua koskevat prosessimallit ovat hyvin lähellä riskienhallintaa käsittelevien standardien esittämiä prosessimalleja. Tavoitteena molemmissa on kartoittaa organisaatioon kohdistuvia riskejä ja pyrkiä hallitsemaan niitä. Kokonaisvaltaisesti toteutettava riskienhallinta käsittää valmiussuunnittelun lisäksi myös muita organisaation toiminnan osa-alueita. Riskienhallinnan prosessin keskiössä oleva riskien kartoittaminen ja analysointi on myös osa lakisääteistä pelastussuunnitelmaa sekä työsuojelun toimintaohjelmaa (Pelastuslaki 379/2011, 15 §; Työturvallisuuslaki 738/2002, 10 §). Kiinnittämällä oppaan keskiössä oleva valmiussuunnittelun prosessi riskienhallinnan kontekstiin, voitiin opas kokonaisuudessaan sitoa paremmin ammattikorkeakoulujen turvallisuustyön laajempaan kokonaisuuteen. Opas keskittyy valmiussuunnitteluun, mutta käsittelee asiaa tavalla joka on hyödynnettävissä myös muissa yhteyksissä. Kansainvälisten standardien kautta oppaan sisältö sitoutuu tarkastelua kestävään tietoperustaan.

## 5 Tulosten hyödyntäminen - valmiussuunnitteluoppaan rakenne ja sisältö

Valmiussuunnittelua ja valmiussuunnitelman tekemistä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Tähän lähestymistapaan vaikuttaa se, mistä näkökulmasta valmiussuunnittelua käsittelevä taho normaalisti tarkastelee organisaation toimintaa. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijoiden haastattelussa sekä Korhosen ja Strömin kirjoittamassa, pelastusopiston julkaisemassa, oppaassa näkökulma liittyi vahvasti käytännön varautumistoimenpiteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö taas lähestyi asiaa hallinnollisten ja lainsäädännöllisten näkökulmien kautta. Kohderyhmän puolesta puhuva tilaajan edustaja painotti selkeyttä ja yksinkertaisuutta sekä käytännönläheisyyttä. Tilaajan puolesta tärkeäksi nousi myös valmiussuunnittelun sitominen ammattikorkeakoulujen toiminnan laajempaan kontekstiin.

Valmiussuunnitelman monitahoisuutta lisää myös sen luonne koko organisaation toiminnan lävistävänä suunnitelmana. Sen tulee olla sidoksissa organisaation strategiaan ja hallintoon, mutta samanaikaisesti sen jokaisen toimijan käytännön toimintaan. Hallinnollisten toimintojen ja toimijoiden osalta on ennalta suunniteltava toimenpiteet häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varalle. Toisaalta valmiussuunnitelmassa tulee myös huolehtia operatiivisen tason toimista sekä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien osalta on huomioitava niin organisaatiolle palveluita tarjoavat tahot kuin organisaatioon tai sen toiminta-alueeseen vaikuttavat hallinnolliset tahot. Kaikkien valmiussuunnitteluun liittyvien näkökulmien ja toiminnan tasojen yhdistäminen selkeäksi kokonaisuudeksi on haasteellista.

Valmiussuunnittelun lähestymisen siihen liittyvän prosessin kuvaamisen kautta nähtiin parhaaksi tavaksi koota tämä monitahoinen kokonaisuus yhteen. Ratkaisun suhteen tiedostettiin, että oppaan kohderyhmä koostuu pitkälti humanistisen koulutustaustan omaavista henkilöistä. Heidän näkökulmastaan voi prosessikuvaus olla vieras ja mahdollisesti haasteellinen näkökulma aiheen tarkasteluun. Tästä seuraavien mahdollisten negatiivisten vaikutusten nähtiin kuitenkin olevan hyväksyttäviä suhteessa niihin hyötyihin, joita tällaisen mallin käyttämisellä koettiin saavutettavan. Valitun esittämistavan avulla voidaan tehokkaasti koota yhteen monitahoisen teeman erilaisia ulottuvuuksia. Sen avulla valmiussuunnittelu on myös liitettävissä laajempaan riskienhallinnan ja tätä kautta organisaatioiden koko turvallisuusjohtamisen kokonaisuuteen. Tällä pyritään osaltaan hallitsemaan yhtä valmiussuunnitteluun liittyvää haastetta: varautumisen liittämistä osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Esitettävän valmiussuunnittelun prosessin mallin pohjaaminen laajalti käytössä oleviin ja tunnustettuihin standardeihin mahdollistaa myös sen avulla toteutetun toiminnan vertailun muiden organisaatioiden kanssa, mahdollisesti jopa toimialarajojen yli.

Valmiussuunnittelun prosessin lisäksi nähtiin tärkeäksi käsitellä oppaassa myös ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun vaikuttavaa lainsäädäntöä. Nimenomaisesti ammattikorkeakoulujen toimintaan vaikuttavaa lainsäädäntöä käsiteltiin työn tilaajan kanssa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön haastattelussa. Lainsäädännön luodessa perustan valmiussuunnittelulle, päätettiin sen käsittely sijoittaa oppaassa ensimmäiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että lainsäädännön lisäksi ammattikorkeakouluihin vaikuttava, pääasiassa alueellinen, hallinnollinen ympäristö saattaa olla hyvinkin vaihtelevaa. Toiminta-alueen lisäksi asiaan vaikuttaa myös ammattikorkeakoulujen keskinäinen eroavaisuus niin organisaatorakenteiden kuin toimipisteiden määrän ja sijainnin suhteen. Tämän havaittiin vaikuttavan etenkin siihen, miten ammattikorkeakoulu voi sovittaa varautumistoimintaansa yhteen alueen hallinnon ja muiden toimintojen kanssa. Lisäksi eroavaisuuksia voidaan odottaa ilmenevän siinä, kohdistuuko näiltä tahoilta vaatimuksia tai odotuksia ammattikorkeakoulun varautumistoimintaan ja sen hallinnassa oleviin resursseihin.

Hallinnolliseen ympäristöön vaikuttavat myös ammattikorkeakoulun oma organisaatorakenne ja omistussuhteet. Tämän tiimoilta esille nousi kysymys siitä, ovatko ammattikorkeakoulut viime kädessä yksityisiä vai julkisia toimijoita, vai jotakin tältä väliltä. Vastaus tähän kysymykseen vaikuttaa osaltaan niitä koskeviin varautumisen ja valmiussuunnittelun velvoitteisiin. Hallinnolliseen toimintaympäristöön liittyvien seikkojen vaihdellessa organisaatiokohtaisesti, päätettiin sen tarkempi selvittäminen jättää opinnäytetyön fokuksen ulkopuolelle. Oppaassa päätettiin asiaa käsitellä neuvomalla ammattikorkeakouluja kääntymään asiassa paikallisten pelastuslaitosten puoleen. Pelastuslaitoksilla on valmiussuunnittelua koordinoivina alueellisinä viranomaisina paras tuntemus asiasta omalla toiminta-alueellaan.

Nimenomaisesti ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun liittyen ei ollut käytettävissä määrällisesti laajaa valmista materiaalia. Opetus- ja kulttuuriministeriön yhteistyössä pelastuskoulun kanssa luoma valmiussuunnitelman runko ammattikorkeakouluille kuitenkin käsitteli aihetta melko kattavasti. Kyseen ollessa otsikkotasolle kirjatusta valmiussuunnitelman pohjasta, ei sitä kuitenkaan tahdottu ottaa oppaan lähtökohdaksi. Tilaaajan edustajan mukaan tämä ei toisi oppaalle toivottua lisäarvoa suhteessa jo julkaistuihin materiaaleihin. Valmiussuunnitelman runkoa päädyttiin käsittelemään kirjaamalla se oppaan loppuun liitteen tapaisesti. Valmiussuunnitelman rungon kuvaamisen yhteydessä päätettiin sen kunkin pääotsikon alla käsitellä sitä, miten kyseinen osa-alue liittyy oppaan keskiössä olevaan valmiussuunnittelun prosessiin. Tällä tavoin voitiin yhä paremmin sitoa aihetta laaja-alaisesti käsittelevä prosessimalli käytännön toimenpiteisiin, tässä tapauksessa itse valmiussuunnitelman kirjoittamiseen. Kuvattu valmiussuunnittelun prosessi pohjautuu pääperiaatteisiin joita voidaan hyödyntää myös muiden turvallisuuden suunnitelmien toteuttamisessa. Samaan yhteyteen päätettiin tästä johdun liittää malli myös lakisääteisestä pelastussuunnitelmasta. Pelastussuunnitelman pohjana käytettiin viranomaistahojen julkaisemaa esimerkkimallia. Valmiussuunnitelman tapaan myös pelastussuunnitelman pääotsikoiden alle kirjattiin miten kyseisen otsikon alla esitettävä asia liittyy kuvattuun suunnitteluprosessiin. Tämän ratkaisun avulla koettiin oppaalle tuotavan lisäarvoa myös varsinaisen valmiussuunnittelun ulkopuolella. Tämä ratkaisu myös korostaa valmiussuunnittelun liittymistä osaksi organisaation kokonaisturvallisuutta.

## 5.1 Valmiussuunnittelun prosessi oppaan runkona

Valmiussuunnitelman laatimiseen ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa tapaa, mutta ohjeina toimivat erilaiset hyvät käytännöt, joita laativat ja dokumentoivat eri organisaatiot (Iivari & Laaksonen 2009, 92). Näitä ohjeita ja käytäntöjä tarkasteltiin asiantuntijahaastatteluiden, valmiussuunnittelua käsittelevien oppaiden, sekä erilaisten standardien näkökulmista. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijat kuvailivat itse käyttämänsä valmiussuunnitteluprosessin. He kertoivat käyttävänsä kyseistä mallia työssään, ja sen olevan käytännön kautta hyväksi havaittu. (Kangas & Tähtinen 2012.)

Kangas ja Tähtinen kertoivat kuvailemansa prosessin pohjautuvan ISO/PAS 22399:2007 Societal security - Guideline for incident preparedness and operational continuity management - standardiin (Kangas & Tähtinen 2012). Standardin pyrkimyksenä on tarjota organisaatioille malli oman varautumisensa ja valmiussuunnittelunsa toteuttamiseksi, kehittämiseksi ja mittaamiseksi. Kyseessä on yleinen kuvaus mallista jolla tätä toimintaa voidaan toteuttaa, ei niinkään kokoelma selkeitä ohjeita valmiussuunnitelman tekemiseksi tai sen käyttöönottoa vaativassa tilanteessa toimimiseksi. (ISO/PAS 22399:2007.)

Korhonen ja Ström esittävät julkaisussaan (2012, 11) mallin nimenomaan kunnan valmiussuunnittelun prosessista. Mallin ja sen kuvailun mukaisesti huolellisesti toteutetun valmiussuunnittelukokonaisuuden kokoamiseen ja ylläpitämiseen liittyy monia eri työvaiheita. Kyseinen malli käsittelee nimenomaan monista, verrattain itsenäisesti toimivista, toimialoista koostuvan kunnan valmiussuunnitteluprosessin yhtä sykliä. (Korhonen & Strömm 2012, 11.) Syklisyydellä viitataan prosessin taustalla olevaan jatkuvan parantamisen malliin ja tästä juontuvaan prosessin toistamiseen.

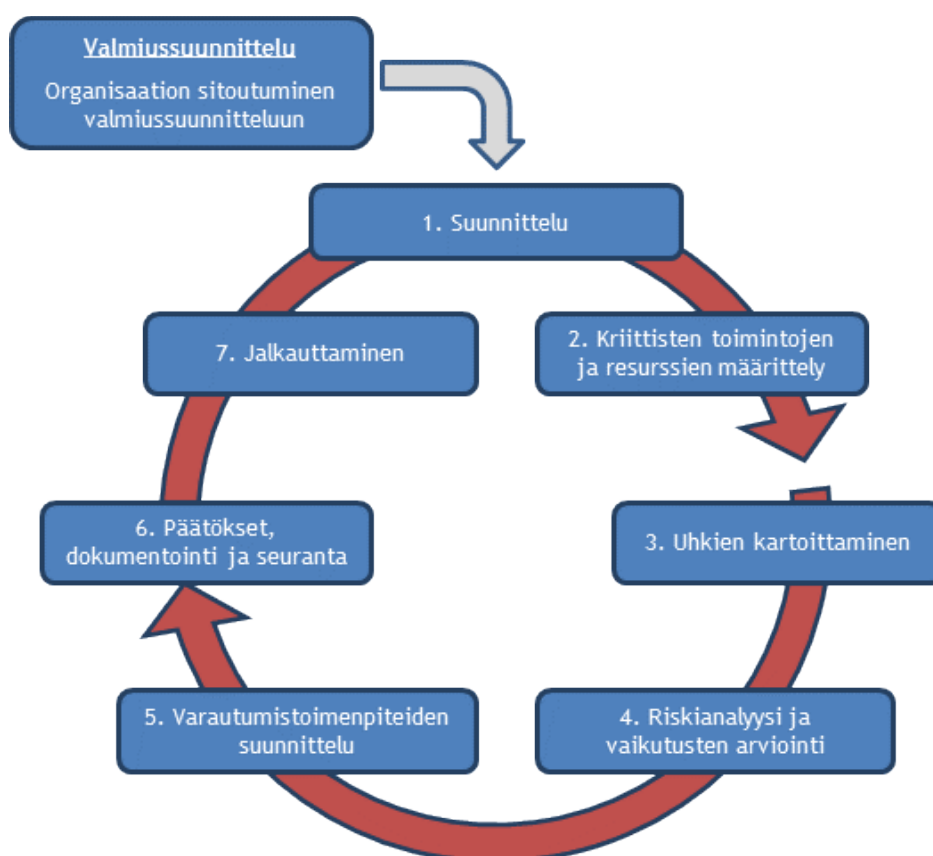
Valmiussuunnittelun prosessia tarkastellaan myös livarin ja Laaksosen kirjassa. Kirjassa valmiussuunnittelu jaetaan kuuteen vaiheeseen. Kukin vaihe on sen sisältöä kuvaavan nimen lisäksi otsikoitu myös sen mukaan, miten kyseinen vaihe liittyy Demingin jatkuvan kehittämisen malliin. Valmiussuunnittelu on siis kuvattu jatkuvasti kehittyvänä prosessina. Kuvattu malli pohjautuu Yhdysvalloissa toimivan NIST (National Institute of Standards and Technology) -nimisen organisaation julkaisemaan aihetta käsittelevään standardiin Special Publication 800-34 Continuity Planning Guide for Information Technology Systems. (livari & Laaksonen 2009, 93.) Livarin ja Laaksosen kuvaama valmiussuunnittelun prosessi eroaa jonkin verran standardissa kuvatusta mallista.

NIST SP 800-34:2010 standardi on Yhdysvalloissa ensisijaisesti julkishallinnon käyttöön suunnattu tietoteknisten järjestelmien jatkuvuussuunnittelun ohje. Se julkaistiin ensimmäistä kertaa vuonna 2002. (Swanson 2010.) Sen pääasiallinen tarkoitus on auttaa organisaatioita ymmärtämään tietojärjestelmien jatkuvuussuunnittelun tarkoitus, sen prosessit sekä siihen liittyvät mallit käytännöllisten ja todellisuuteen sidottujen ohjeistusten avulla. Se keskittyy ensisijaisesti kokonaisvaltaiseen jatkuvuuden hallinnan prosessiin, sen ulkopuolelle jääden muun muassa yksityiskohtaisten tilasidonnaisten toimenpidesuunnitelmien sekä teknisten järjestelmien palauttamisen suunnittelun. Ohje on suunnattu etupäässä Yhdysvaltojen julkishallinnon käyttöön, mutta sitä voidaan käyttää apuna myös tietojärjestelmien jatkuvuussuunnittelussa muissa organisaatioissa. (NIST SP 800-34:2010, ES-1.)

Valmiussuunnittelun sitomiseksi laajempaan riskienhallinnan kontekstiin tarkasteltiin myös ISO 31000:2009 Riskienhallinta -standardia. Kyseisen standardin tarkoituksena on tarjota yleisluontoinen malli riskienhallinnan toteuttamiseksi organisaatiossa kuin organisaatiossa. Mallia voidaan soveltaa koko organisaation toimintaan, sen toiminnan yksittäiseen osa-alueeseen tai yksittäiseen toimintoon. Se ei siis ohjeista yksittäisen turvallisuuden näkökulman tai sitä koskevan dokumentaation, esimerkiksi valmiussuunnitelman, toteuttamisessa. Sen sijaan se antaa yleisluontoisen ohjeistuksen siitä miten toiminnan eri osa-alueiden, mukaan lukien valmiussuunnittelun, riskienhallintaa voidaan toteuttaa. ISO 31000:2009 -standardin tarkoituksena ei ole antaa kaikkialle sellaisenaan sopivaa mallia tai yhdenmukaistaa organisaatioiden ris-

kienhallintaa, vaan tarjota hyvät lähtökohdat sen toteuttamiselle. Standardia ei ole tarkoitettu auditointien lähtökohdaksi. (ISO 31000:2009.)

Kuten valmiussuunnittelua yleensä, myös valmiussuunnittelun prosessia voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Valmiussuunnitteluoppaan suhteen tavoitteena oli mahdollisimman helposti omaksuttavan, selkeän ja loogisen mallin tarjoaminen. Oppaan tavoitteena ei ollut toimia mitään yksittäistä standardia koskevana laatukäsikirjana. Tarkoituksena oli tarjota yleisesti hyväksyttyihin toimintatapoihin pohjautuva yksinkertainen malli valmiussuunnittelun tueksi. Oppaaseen luotiin valmiussuunnittelun prosessia kuvaavien mallien pohjalta yksinkertaistettu kuvaus valmiussuunnittelun prosessista. Luotu prosessimalli koostuu seitsemästä vaiheesta. Kunkin vaiheen sisältö ja perustelut sisällön suhteen tehdyille valinnoille on kuvattu seuraavassa.



Kuvio 5: Valmiussuunnittelun prosessi

Useat valmiussuunnittelun ja riskienhallinnan prosessia kuvaavat mallit alkavat organisaation sitoutumisesta. NIST SP 800-34:2010 ja ISO/PAS 22399:2007 -standardit viittaavat tähän politiikan luomisella. Kirjallinen ja organisaation tunnustama politiikka kertoo ne tavoitteet ja toimintatavat joihin organisaatio sitoutuu. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä määritellään myös millaisilla resursseilla, aikataululla ja muilla puitteilla näiden saavuttamiseen pyritään. ISO 31000:2009-standardi määrittelee tämän vaiheen riskienhallinnan puitteiden suunnitteluk-

si. Korhosen ja Strömin mallissa suunnitteluprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi on kirjattu suunnitteluryhmän nimeäminen ja alustava tavoitteiden asettelu, jonka voidaan myös katsoa kuuluvan tähän kokonaisuuteen. Opinnäytetyön tuloksena syntyvässä valmiussuunnitteluoppaassa kuvattavan prosessin ensimmäinen vaihe on Suunnittelu. Siihen sisältyy valmiussuunnittelun tavoitteiden, resurssien ja muiden puitteiden asettamisen. Sitoutuminen valmiussuunnitteluun esitetään varsinaisen prosessin ulkopuolella. Näin se erottuu ikään kuin varsinaisen suunnitteluprosessin käynnistävänä vaiheena.

Valmiussuunnittelun prosessia käsittelevissä malleissa toimintaympäristön tuntemus nousee keskeiseen asemaan (ISO 31000:2009; ISO/PAS 22399:2007; Kangas & Tähtinen 2012; Korhonen & Ström 2012; NIST SP 800-34:2010). Riippuen asiayhteydestä tällä voidaan tarkoittaa erilaisia asioita. Valmiussuunnitteluoppaan suhteen tämä rajattiin valmiussuunnitteluun liittyviin näkökulmiin. Valmiussuunnittelua ohjaavat organisaation omien toiminnan jatkuvuuden varmistamisen tavoitteiden lisäksi lait ja asetukset, sekä mahdollisesti sidosryhmien asettamat vaatimukset.

Valmiussuunnittelun toimintaympäristön tuntemukseen liittyy myös tiettyjen organisaation oman toiminnan seikkojen tunteminen. Näihin kuuluvat etenkin organisaation kriittiset toiminnot, sekä näiden toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Kriittisillä toiminnoilla tarkoitetaan niitä tehtäviä, jotka organisaation on hoidettava kaikissa turvallisuustilanteissa. Organisaation kriittisten toimintojen turvaaminen on valmiussuunnittelun ytimessä. (Kangas & Tähtinen 2012.) Kriittisten toimintojen kartoittaminen on esitetty omana vaiheenaan nimenomaan valmiussuunnitteluun keskittyvässä NIST SP 800-34:2010 -standardissa, sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijoiden käyttämässä mallissa (Kangas & Tähtinen 2012). Korhosen ja Strömin (2012) kuvaamassa valmiussuunnittelun prosessin mallissa resurssien määrittely on kirjattu samaan vaiheeseen uhkien määrittelyn kanssa. Kyseinen prosessikuvaus ei erikseen mainitse kriittisiä toimintoja. Mallissa kuitenkin neuvotaan hyödyntämään resurssien ja uhkien määrittelyyn kunnan toimialakohtaisia uhka-arvioita. Tämä antaa ymmärtää, että toimintojen, resurssien ja uhkien kokonaisuutta on mallissa jo käsitelty toimialakohtaisesti ennen varsinaisen kunnan valmiussuunnitelman luomista. Tämän pohjatiedon myötä sekä uhkien että resurssien käsittely yhdessä on perusteltua. Kokonaisuudessaan ammattikorkeakoulun kriittisten toimintojen ja niiden toteuttamisen vaatimien resurssien kartoittaminen kirjattiin valmiussuunnitteluoppaassa omaksi vaiheekseen nimellä Toimintojen ja resurssien määrittely.

#### 5.1.1 Riskienhallinta valmiussuunnittelun prosessin keskiössä

Ammattikorkeakoulun kriittisten toimintojen ja niiden vaatimien resurssien määrittelyn jälkeen seuraava vaihe prosessissa on niihin kohdistuvien uhkien ja riskien kartoittaminen. Uh-



kalla tarkoitetaan mahdollisesti toteutuvaa, organisaation näkökulmasta negatiivista seikkaa tai tapahtumaa (Sanastokeskus TSK 2007, 24). Termillä riski viitataan näiden negatiivisten seurausten mahdollisuuteen, niiden voidessa kohdistua esimerkiksi ihmisiin, omaisuuteen tai tietojärjestelmiin (Sanastokeskus TSK 2007, 25).

Valmiussuunnitelman tekemiseen liittyvä uhkien kartoittaminen on syytä rajata koskemaan organisaation kriittisiä toimintoja uhkaavia riskejä. Kriittisiin toimintoihin voivat vaikuttaa myös riskit jotka eivät kohdistu suoraan niiden toteuttamiseen, vaan toteuttamisen kannalta tärkeisiin resursseihin. Tällaisia riskejä muodostavat etenkin Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa kuvatut laajamittaiset häiriö- ja poikkeustilanteet (Puolustusministeriö 2011, 65-83). Riskien kartoittamisen rajaaminen on tehtävä ennen varsinaisen kartoituksen aloittamista.

Tämä prosessin vaihe on kuvattu sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijoiden esittämässä mallissa, että ISO/PAS 22399:2007 ja ISO 31000:2009 -standardeissa. Valmiussuunnittelua voidaan joissakin toimintaympäristöissä toteuttaa myös ilman riskien kartoittamista ja analysointia. Valmiussuunnittelua tietojärjestelmien jatkuvuussuunnittelun lähtökohdista käsittelevän NIST SP 800-34:2010 -standardin kuvaama valmiussuunnittelun prosessi ei sisällä riskien kartoittamista. Siinä kriittisten toimintojen turvaamisen perustana on tarvittavien resurssien korvaaminen tilanteessa jossa ne eivät normaalisti ole saatavilla. Tässä yhteydessä on jätetty huomioimatta ne syyt, eli toteutuneet riskit, jotka ovat vaikuttaneet resurssien saatavuuteen. Tällainen toimintatapa on toimiva rajatussa ympäristössä jonka lähtökohdista ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä vaikuttamaan suoraan riskeihin. Huomioiden ammattikorkeakoulujen toiminnan laajuus ja luonne, ei tämä kuitenkaan ole tässä yhteydessä järkevä toimintatapa.

Valmiussuunnitteluoppaassa uhkien kartoittaminen kuvataan omana vaiheenaan nimellä Uhkien kartoittaminen. Riskienhallinnan metodologiassa tästä vaiheesta puhutaan usein nimenomaan riskien kartoittamisena. Valittu termi uhkien kartoittaminen ohjaa pohtimaan yksittäisen uhkan toteutumisen vaikutuksista mahdollisesti seuraavia moninaisia riskejä. Tällaista ajattelutapaa on noudatettu myös Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa. Siinä on kuvattu erilaisia uhkaskenaarioita, ristiintaulukoimalla uhkamallit ja niistä mahdollisesti seuraavat häiriötilanteet. Näin yksittäiset häiriötilanteet voidaan nähdä laajemman uhkamallin seurauksina. (Puolustusministeriö 2011, 80 - 83.) Tämä prosessin vaihe voi auttaa organisaatiota havaitsemaan myös omasta toiminnastaan lähtöisin olevia riskejä joilla voi olla vaikutuksia sen kriittisille toiminnoille. Tällaisten riskien suhteen organisaatiolla voi jopa olla mahdollisuus vaikuttaa riskin syntysyihin. Tällöin voi olla mahdollista poistaa tarve riskin toteutumisen seurauksia koskevien hallintatoimenpiteiden suunnittelulle.

Uhkien ja niiden aiheuttamien riskien kartoittamista seuraavaksi vaiheeksi esitetään sekä ISO/PAS 22399:2007 että ISO 31000:2009 -standardeissa riskien tarkempi arviointi. Riskien arviointi koostuu kolmesta vaiheesta. Näistä ensimmäiseen, riskien tunnistamiseen sisältyy riskin lähteiden ja seurausten arviointi. Tätä seuraa riskianalyysi, jossa määritellään riskin luonne ja sen toteutumisen todennäköisyys. Viimeisenä on riskin merkityksen arviointi, jolloin riskille voidaan antaa sen merkittävyyttä kuvaava arvo. Riskin arvo tulee suhteuttaa organisaation toimintaan, jolloin arvioituja riskejä voidaan verrata suhteessa tavoiteltuun riskitasoon. (ISO 31000:2009, 16-20.) Valmiussuunnitteluoppaassa tämä vaihe kokonaisuudessaan esitetään nimellä Riskianalyysi ja vaikutusten arviointi. Suhteessa riskien arvioinnin kokonaisuuteen on alustava riskien kartoittaminen jo tehty edellisessä vaiheessa. Tästä syystä vaiheen otsikossa käytetään termiä riskianalyysi. Riskien vaikutusten arviointi nostettiin myös terminä otsikossa erikseen esille. Näin korostetaan tämän vaiheen suhdetta aiemmin kartoitettujen uhkien seurausten kartoittamiseen ja arviointiin.

Varsinaisesta riskienhallinnasta puhutaan kun tunnistettujen riskien osalta suunnitellaan toimenpiteitä niiden pienentämiseksi. Suunniteltavat toimenpiteet ja niiden priorisointi suhteutetaan riskin merkittävyyteen. Toimenpiteet voivat puuttua joko riskin syihin, sen toteutumisen todennäköisyyteen tai sen toteutumisen seurausten hallitsemiseen. Riski voidaan myös päättää säilyttää, tai se voidaan päättää jakaa jonkin toisen tahon kanssa. (ISO 31000:2009, 16-20.) Tämän vaiheen mielletään usein olevan turvallisuustoiminnan ytimessä, sillä käytännön toimenpiteet riskien pienentämiseksi ovat usein turvallisuuden parantamisen näkyvin osa. ISO 31000:2009 nimeää tämän vaiheen riskien käsittelyksi. Se on myös osa ISO/PAS 22399:2007-standardin kuvaamaa valmiussuunnittelun prosessia. Korhosen ja Strömin (2012) kuvaamassa valmiussuunnittelun prosessissa tätä asiaa käsitellään hallinnollisen organisaation näkökulmasta, jakamalla sen kahteen vaiheeseen. Näistä ensimmäisessä hyödynnetään uhkarviota suunnittelun pohjana ja toisessa asetetaan tämän pohjalta varautumistoiminnan tavoitteet. Valmiussuunnitteluoppaassa tämä vaihe esitetään nimellä Varautumistoimenpiteiden suunnittelu.

### 5.1.2 Valmiussuunnitelman jalkauttaminen osana prosessia

Siinä vaiheessa kun varsinaisista toimenpiteistä riskien hallitsemiseksi on päätetty, tulee sekä tehty että suunnitteilla olevat toimenpiteet dokumentoida. Dokumentaatio riskianalyysistä ja toimenpiteistä riskien hallitsemiseksi muodostaa varsinaisen valmiussuunnitelman. (Kangas & Tähtinen 2012.) Tässä yhteydessä on hyvä suunnitella myös se, miten toimenpiteiden toteutumista ja vaikutusta riskeihin tullaan seuraamaan. ISO 31000:2009 -standardissa tämä on esitetty riskienhallintaa koskevana seurantana ja katselmointia. ISO/PAS 22399:2007 -standardi käsittelee asiaa hallintakeinojen käyttöönottona, jonka se on nostanut keskeiseksi osaksi valmiussuunnittelun prosessin kokonaisuutta. NIST SP 800-34:2010-standardi taas jakaa valmius-

suunnitteluprosessia koskevan dokumentaation jatkuvuuden hallinnan strategiaan sekä varsinaiseen valmiussuunnitelmaan. Korhosen ja Strömin valmiussuunnittelun prosessin mallissa dokumentointi on jaettu kaikkiaan neljään eri vaiheeseen. Tämän mallin ollessa tarkoitettu pääasiassa hallinnolliselle organisaatiolle on tällainen lähestymistapa ymmärrettävä. Tämä vaihe esitetään valmiussuunnitteluoppaassa nimellä Päätökset, dokumentointi ja seuranta.

Oleellinen osa valmiussuunnittelua on varsinaisen valmiussuunnitelman kirjoittamisen lisäksi sen käytännön kouluttaminen ja harjoittelu (Kangas & Tähtinen 2012; Halonen ym. 2013). Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan, että varautumiseen liittyvät toimenpiteet ovat organisaation henkilöstön tiedossa ja että niitä toteutetaan aktiivisesti. Kokonaisuudessaan tätä vaihetta voidaan kutsua valmiussuunnitelman jalkauttamiseksi. Jalkauttaminen voidaan jakaa erilaisiin toimintoihin. Näitä ovat esimerkiksi tiedottaminen, perehdyttäminen ja harjoittelu. (Kangas & Tähtinen 2012; Korhonen & Ström 2012.) Jalkauttamisen aikajänne eroaa muista valmiussuunnittelun prosessin vaiheista. Jalkauttamiseen kuuluvia toimenpiteitä tulisi suorittaa organisaatiossa jatkuvasti, valmiussuunnittelun muutoin ollessa syklinen prosessi jonka syklien toteuttamisen välissä voi kulua aikaa. Valmiussuunnittelun prosessin taustalla olevan jatkuvan kehittämisen tavoitteita tukee muun muassa harjoituksissa havaittujen ongelmien huomioiminen valmiussuunnittelussa (Puolustusministeriö 2009, 61).

NIST SP 800-34:2010 -standardissa valmiussuunnitelman jalkauttaminen on jo otsikkotasolla jaettu suunnitteluun, testaamiseen, kouluttamiseen ja harjoitteluun. Tässä yhteydessä suunnittelulla tarkoitetaan nimenomaan testaamisen, kouluttamisen ja harjoitusten suunnittelua. ISO/PAS 22399:2007 -standardissa jalkauttamiseen liittyvät toimenpiteet on listattu toiminnan arvioinnin alle, eritellen siellä myös toiminnan mittaaminen ja tarkastelu. ISO 31000:2009 -standardissa tällaista vaihetta ei ole. Koska kyseessä on nimenomaan riskienhallintaa käsittelevä standardi, keskittyy se nimenomaan riskienhallinnan prosessiin, eikä näin ollen käsittele muita turvallisuustyön osa-alueita. ISO 31000:2009 -standardinkin osalta jalkauttamisen voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan osaksi riskien käsittelyä. Jalkauttamiseen kuuluvat toimenpiteet ovat lopulta myös toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi.

Korhosen ja Strömin (2012) kuvaama valmiussuunnittelun prosessi on kokonaisuudessaan jaettu kahteen kokonaisuuteen, joihin prosessin eri vaiheet linkittyvät. Toinen näistä kokonaisuuksista on toimeenpano. Se sisältää vaiheet suunnitelman jakelu, sen kouluttaminen, suunnitelman testaaminen ja sen ylläpito. Tämä kokonaisuus kuvaa hyvin suunnitelman jalkauttamisvaihetta. Korhosen ja Strömin mallissa tämä kokonaisuus on otsikoitu toimeenpanoksi. Valmiussuunnitteluoppaassa tämä vaihe kuvataan nimellä Jalkauttaminen.

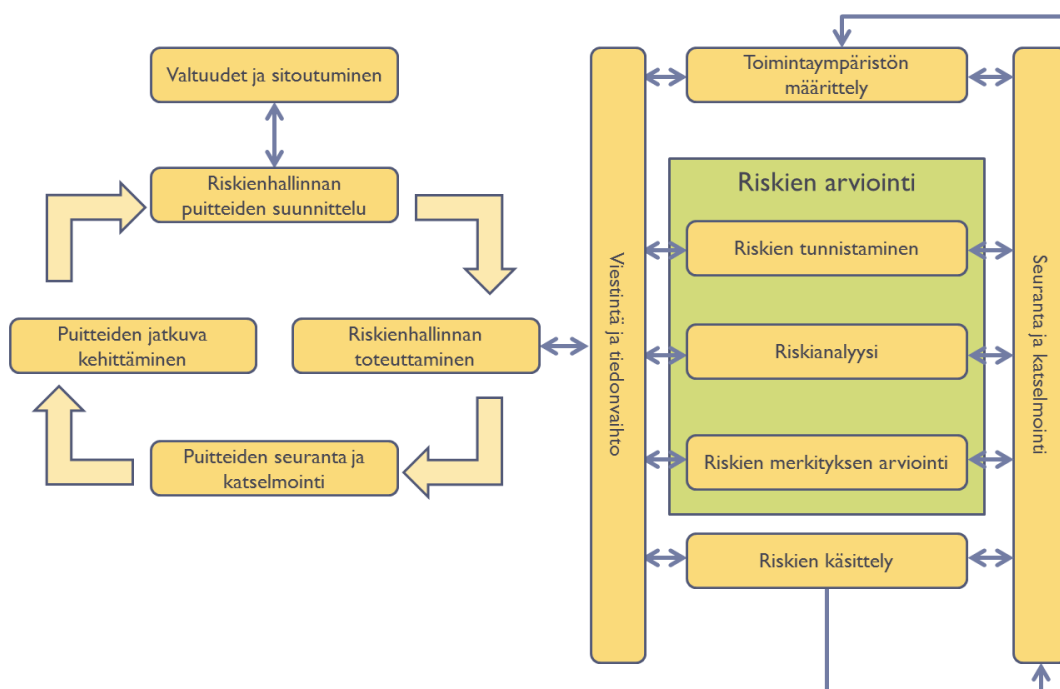
### 5.1.3 Yksinkertaistetun valmiussuunnittelun prosessimallin kuvaaminen

Valmiussuunnittelua ja riskienhallintaa käsittelevissä standardeissa valmiussuunnittelun prosessia kuvataan pitkälti samojen peruseräiteiden mukaan. Vaihtelua ilmenee enimmäkseen siinä, millaisiin osakokonaisuuksiin prosessi on jaettu, ja mitä toimintoja on kirjattu yksittäisten vaiheiden alle. Lähes järjestäen mallit on kuvattu hyvin yksityiskohtaisesti, ja niiden tulkinta vaatii perusymmärrystä riskienhallinnasta ja turvallisuussuunnittelusta. Tärkeää on myös ymmärtää kunkin mallin tarkoitus ja konteksti. Tämän avulla voidaan paremmin ymmärtää niissä tehtyjä ratkaisuja sekä niiden soveltuvuutta erilaisiin toimintaympäristöihin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyvässä valmiussuunnitteluoppaassa kuvattavan valmiussuunnittelun prosessin mallin luomisessa päätettiin antaa suuri painoarvo Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen asiantuntijoiden esittämälle mallille. Kyseinen malli on tarkastelluista valmiussuunnittelun prosessin kuvauksista yksinkertaisin. Monimutkaisemmat mallit voivat olla käyttökelpoisempia erilaisissa ympäristöissä, mutta valmiussuunnittelijoilla on kuitenkin ammattinsa tuomaa kokemusta toimintatapojen soveltamisesta käytännön toimintaympäristöissä. Mallin esittämisen yhteydessä asiantuntijat olivat tietoisia kohdeympäristöstä jonka toimintaan sitä oli tarkoitus hyödyntää. Opinnäytetyön tilaajan edustaja oli myös pyytänyt huomioimaan, että opas suunnataan kohderyhmälle joka ei todennäköisesti omaa kovin vahvaa pohjatietoa valmiussuunnittelusta tai turvallisuussuunnittelusta yleensä. Tämä edelleen puolsi asian esittämistä mahdollisimman yksinkertaisella ja selkeällä tavalla.

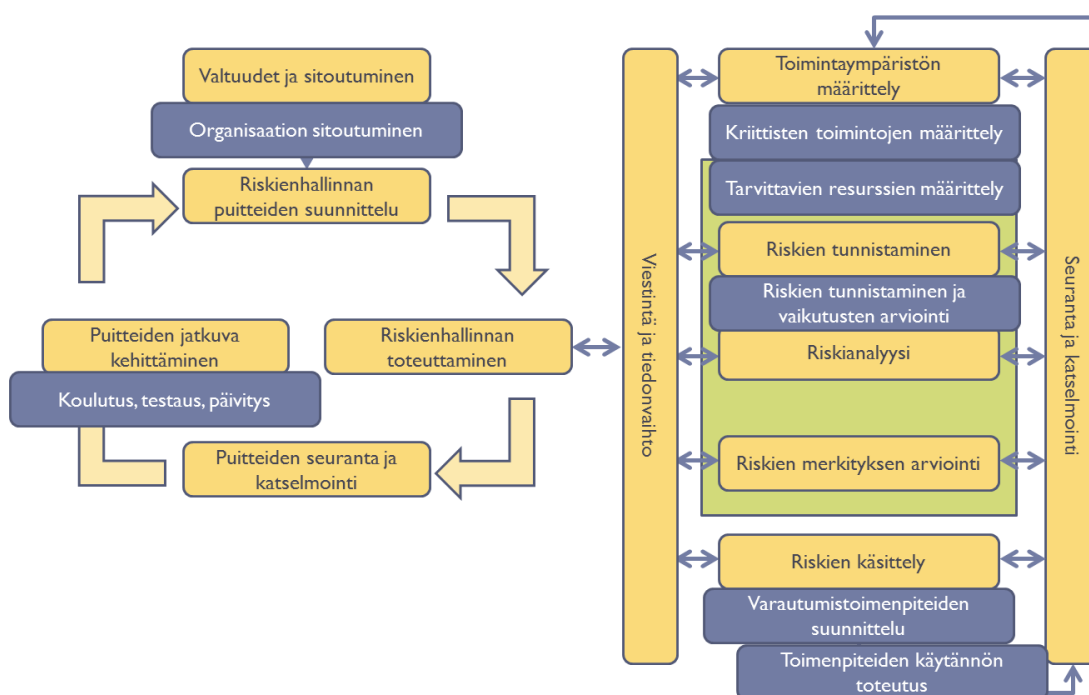
Valmiussuunnitteluoppaassa esitettävän valmiussuunnittelun prosessin pohjautuessa riskienhallinnan prosessiin, joudutaan siinä käyttämään myös riskienhallintaan liittyvää terminologiaa. Riskienhallinnan terminologian käyttö on suomen kielessä jossain määrin sekalaista. Oppaaseen valittavat termit päätettiin pohjata ISO 31000:2009 -standardissa esitettyyn malliin. Termien kuvailussa hyödynnettiin myös sanastokeskus TSK:n Varautumisen ja väestönsuojelun sanastoa (2007) selittämään sellaisia termejä joita ei ollut selitetty ISO 31000:ssa, tai jotka oli siinä korvattu synonyymillä.

Valmiussuunnittelun prosessin liittymistä laajempaan riskienhallinnan kontekstiin voidaan kuvata vertaamalla kuvattua prosessia nimenomaan riskienhallintaa käsittelevään ISO 31000:2009 -standardiin.



Kuvio 6: ISO 31000:2009 - Riskienhallinnan prosessi

ISO 31000:2009 -standardissa kuvattu riskienhallinnan prosessi sisältää ikään kuin kaksi rinnakkaista prosessia. Näistä ensimmäinen kuvaa riskienhallinnan toteuttamisen kokonaisuutta, sitä miten riskienhallintaa toteutetaan ja ohjataan organisaatiossa. Jälkimmäinen prosessi kuvaa itse riskienhallinnan vaiheita, joihin kuuluvat konkreettinen riskien tunnistaminen, arviointi ja käsittely määritellyssä toimintaympäristössä.



Kuvio 7: Valmiussuunnittelun prosessi riskienhallinnan kontekstissa

Kuviossa 7 kuvatun valmiussuunnittelun prosessin vaiheet on liitetty ISO 31000:2009 -standardissa kuvatun riskienhallinnan prosessin yhteyteen. Valmiussuunnittelun prosessin vaiheet on kuviossa liitetty niihin riskienhallinnan prosessin vaiheisiin joihin niiden nähdään parhaiten sopivan. Kuvio osoittaa valmiussuunnittelun prosessin yhdenmukaisuuden suhteessa standardinmukaiseen riskienhallinnan prosessiin.

## 5.2 Tiedon esittäminen oppaassa

Opasta työstettiin samanaikaisesti varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen kanssa. Sen ensimmäinen vedos valmistui joitakin kuukausia ennen varsinaista opinnäytetyötä. Valmiussuunnitteluoppaan sisällöstä ja rakenteesta käytiin läpi sen työstämisen keskustelua tilaajan edustajan kanssa. Palautetta saatiin myös opinnäytetyön tekijän sidosryhmiltä, niin turvallisuus- kuin viestintäalan ammattilaisilta.

Valmiussuunnitteluoppaan sisältö rakentuu pitkälti valmiussuunnittelun prosessimallin ympärille. Tämän lisäksi siinä oli tarve käsitellä myös muuta sisältöä. Opas alkaa valmiussuunnittelua yleisesti käsittelevällä johdanto-osuudella. Johdanto-osuudessa määritellään valmiussuunnittelu ja siihen liittyvää terminologiaa, eli luodaan oppaan konteksti. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelua koskevaa säädösympäristöä. Samassa yhteydessä käsitellään myös organisaation strategian ja tavoitteiden vaikutukset valmiussuunnitteluun ja sen tavoitteisiin. Näin pohjustetaan johdon sitoutumisen tärkeyttä valmiussuunnittelun onnistumisen edellytyksenä. Johdannosta ja säädösympäristöstä koostuvaa pohjustusta seuraa kappale jossa kuvaillaan valmiussuunnittelun prosessin malli yleisluontoisesti. Tässä yhteydessä kerrotaan sen synnystä ja taustoista sekä liittymisestä riskienhallinnan laajempaan kontekstiin. Samalla perustellaan lukijalle miksi valmiussuunnittelun prosessi otettiin produktin päälähtökohdaksi.

Valmiussuunnittelun prosessin mallin esittelyn jälkeen käydään se läpi vaihe vaiheelta. Kukin vaihe on kirjattu omaan lukuunsa, kunkin näistä sisältäen alaluvut ”toteuttaminen” ja ”tulokset”. Kukin prosessin vaihe siis käsitellään niin ikään kolmessa osassa (kuvio 8). Alalukujen avulla pyritään konkretisoimaan kulloinkin esitettävä asia mahdollisimman hyvin. Tämä osuus muodostaa sivumäärällisesti suurimaan osuuden oppaan sisällöstä. Prosessin kuvaamisen jälkeen esitetään vielä valmius- ja pelastussuunnitelmien otsikkotasoiset mallipohjat. Tässä yhteydessä käydään mallien kunkin pääotsikon alla läpi miten kyseinen dokumentin osa liittyy kuvattuun suunnitteluprosessiin ja sen vaiheisiin.

|           |   |
|-----------|---|
| Selvittää | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitä kyseiseen vaiheeseen sisältyy?</li> <li>▶ Mikä on sen tarkoitus?</li> <li>▶ Mikä on sen tavoite?</li> </ul>   |
| Opastaa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Miten vaihe voidaan toteuttaa käytännössä?</li> <li>▶ Miten se voidaan toteuttaa oppilaitoksessa?</li> <li>▶ Millaiset resurssit toteutukseen tarvitaan?</li> </ul>          |
| Esittää   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Millainen dokumentaatio vaiheen toteuttamisesta jää?</li> <li>▶ Millaista tietoa vaiheen avulla saadaan?</li> <li>▶ Millaisia päätöksiä vaiheen tuloksena syntyy?</li> </ul> |

Kuvio 8: Valmiussuunnittelun prosessin vaiheiden käsittely oppaassa

Työn tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta päätettiin prosessin vaiheita konkretisoida myös kirjaamalla kunkin vaiheen yhteyteen keskeisimmät toimenpiteet ja dokumentit. Tämä tehdään kunkin vaiheen yhteydessä omalle sivulleen. Kyseiset sivut päätettiin erottaa muusta sisällöstä taittoteknisin ratkaisun, hyödyntäen visuaalisia elementtejä ja tekstin eroavaa sijoittelua. Samanlainen ajatus on toteutettuna Korhosen & Strömin (2012) valmiussuunnittelua käsittelevässä julkaisussa. Nämä sivut päätettiin asemoida kunkin prosessin vaiheen kuvailun alkuun siten, että ne ovat aina aukeaman vasemmalla sivulla, oikean sivun aloittaessa kyseisen vaiheen kuvailun. Tämä ratkaisu perustui Drydenin ja Vosin kirjassaan Oppimisen vallankumous: uusien oppimistapojen maailma (2002) esitettyyn malliin. Esimerkki tämän ratkaisun käytännön toteuttamisesta on opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

Opinnäytetyön kirjoittamisen loppuun mennessä oppaasta oli kirjoitettu ensimmäinen, alustava versio. Oppaan jatkotyöstämistä päätettiin jatkaa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen yhteistyössä työn tekijän ja tilaajan kanssa. Näin siitä todettiin saatavan kohderyhmää parhaalla mahdollisella tavalla palveleva laadukas ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Oppaan ensimmäisen version sisällysluettelo on tämän työn liitteenä (liite 4).

## 6 Johtopäätökset

Valmiussuunnittelu on asia joka tulisi organisaatioissa huomioida sen kaikilla tasoilla. Organisaation oman toiminnan lisäksi valmiussuunnittelu ulottuu koskemaan myös organisaation ulkopuolisia tahoja. Tällaisia tahoja ovat niin palveluita tarjoavat kuin hallinnolliset sidosryhmät. Valmiussuunnittelun laajuus voi tehdä siitä vaikeasti käsitettävän kokonaisuuden. Aiheen käsittelyä ammattikorkeakouluissa voi hankaloittaa myös sen tuoreus. Siinä missä esimerkiksi

pelastussuunnitelmia on totuttu ammattikorkeakouluissa tekemään jo useita vuosia, on valmiussuunnittelu tullut niille lakisääteiseksi vasta joitakin vuosia sitten.

## 6.1 Keskeiset johtopäätökset

Valmiussuunnittelu lävistää organisaation toiminnan kaikki tasot. Onnistuneen valmiussuunnittelun tulee perustua ylimmän johdon määrittelemiin strategiaan tavoitteisiin, joiden turvaamiseen sillä myös pyritään. Onnistuakseen valmiussuunnittelu vaatii kuitenkin myös selkeitä toimintamalleja ja käytännön toimenpiteitä operatiivisella tasolla. Viime kädessä varautumisjärjestelyt koskevat myös käytännön toimintaympäristöä ja toiminnan resursseja hyvin konkreettisella tasolla. Organisaation oman toiminnan lisäksi valmiussuunnittelussa tulee huomioida myös organisaation sidosryhmät. Huomioitavia sidosryhmiä ovat sekä ammattikorkeakoululle jotakin palvelua tai tuotteita tarjoavat sidosryhmät, sekä ammattikorkeakoulujen toimintaan vaikuttavat hallinnolliset sidosryhmät. Palveluntarjoajien varautumistasoon vaikuttavat heidän käyttämänsä palveluntarjoajat. Hallinnollisilla tahoilla taas on omat verkostonsa jotka voivat vaikuttaa niiden itsensä toimintaan, niiden rinnalla suoraan ammattikorkeakoulujen toimintaan tai jopa ristikkäisesti molempiin. Varautuminen muodostaa näin erilaisista toiminnoista koostuvan verkoston, jossa kaikki toimijat ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Tällaisessa verkostossa myös yhden toimijan heikko varautuminen voi aiheuttaa seurauksia useille muille toimijoille. Puhtaan substanssiosaamisen lisäksi valmiussuunnittelun toteuttaminen vaatii monitahoista verkostojen hallintaa ja toiminnan koordinoitua.

Valmiussuunnittelua itsessään voidaan lähestyä useista näkökulmista. Näistä tähän opinnäytetyöhön valittiin neljä keskeisimmäksi koettua. Opinnäytetyöhön valitun jaottelun lisäksi myös muunlaiset näkemykset asiaan ovat mahdollisia. Erilaiset näkemykset voivat myös olla yhtä lailla perusteltuja. Keskeistä on tiedostaa, että valmiussuunnittelua voidaan aina tarkastella useista erilaisista näkökulmista. Mikäli sitä toteutetaan vain yhden näkökulman lähtökohdista, on toteutus mitä todennäköisimmin vajavaista. Tällaisen monitahoisen kokonaisuuden esittäminen mahdollisimman selkeällä ja yksinkertaisella tavalla oppaan muodossa on haasteellista. Valmiussuunnittelun käytännön toteuttaminen ammattikorkeakouluissa on tehtävä joka vaatii asiantuntemusta. Tällaista osaamista voi hyvässä tapauksessa löytyä organisaation sisältä, mutta jo valmisteltaessa valmiussuunnitelman tekemistä on hyvä tiedostaa mahdollinen tarve lisäosaamisen hankkimiseen ulkoisilta sidosryhmiltä. Ulkoisista sidosryhmistä asiantuntemusta voivat tarjota sekä kaupalliset että yleishyödylliset tahot. Näistä ensimmäisiä voivat olla esimerkiksi vartiointiliikkeet ja konsultointipalvelut, jälkimmäisiä esimerkiksi pelastuslaitokset tai pelastusopisto.

Monitahoisen kokonaisuuden hahmottamista voi pyrkiä helpottamaan sitomalla se laajempaan kontekstiin. Opinnäytetyössä parhaaksi tavaksi tämän toteuttamiseen nähtiin aiheen sitomi-



nen kansainvälisiin valmiussuunnittelua ja riskienhallintaa käsitteleviin standardeihin. Ne tarjoavat teoreettisen mallin jonka pohjalta valmiussuunnittelua voidaan toteuttaa. Näin toteutus myös tapahtuu tavalla jolla se on vertailtavissa muiden organisaatioiden kanssa.

Valmiussuunnittelua voidaan käsitellä turvallisuuden kokonaisuutta kokoavana, tai vain sen yhden osan muodostavana kokonaisuutena. Näkökulmasta huolimatta kyseessä on laaja aihe, jonka toteuttamiseen on syytä varata riittävät resurssit. Resursseissa tulee huomioida niin työmäärä, organisaation valmius toteuttaa toiminnassaan varautumista tukevia muutoksia, kuin aiheeseen liittyvä asiantuntemus.

Onnistunut valmiussuunnittelu perustuu organisaation jokapäiväisen toiminnan järjestämiseen siten että se kestää mahdollisia häiriöitä mahdollisimman hyvin. Onkin vaikea kuvitella onnistunutta valmiussuunnitelmaa joka pohjautuisi vain valmiin suunnitelmapohjan täyttämiseen. Valmiussuunnittelu ja varautuminen tulisi toimintaympäristöstä riippumatta nähdä jatkuvana ja koko ajan kehittyvänä toimintona. Lakisäätteiset valmiussuunnitelmat toimivat hyvänä dokumentaationa tästä toiminnasta. Valmiussuunnittelun tavoitteiden ei tulisi olla vain dokumentaation tuottamisessa, vaan organisaation todellisessa kehittämisessä mahdollisimman hyvin erilaisia häiriöitä sietäväksi. Niin organisaatioiden itsensä kuin niihin kohdistuvien uhkienkin jatkuvasti muuttuessa, vaatii tähän pääseminen organisaation kokonaisvaltaista ja todellista sitoutumista.

## 6.2 Jatkokehittämistarpeet

Ammattikorkeakoulujen varautumista ja valmiussuunnittelua on aiheena tutkittu verrattain vähän. Laajana ja monitahoisena aiheena tarjoaa se paljon mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Yksittäisten varautumista ja valmiussuunnittelua koskevien toimenpiteiden suunnittelusta ja käytännön toteuttamisesta olisi mahdollista tehdä useita opinnäytetöitä tai vastaavia tutkimuksia. Hyödyllisiä olisivat varmasti sekä tapaustutkimukset että yksittäisiä varautumistoi-  
menpiteitä käsittelevät ohjeet ja oppaat.

Oman kokonaisuutensa muodostaa myös valmiussuunnittelu huomioiden ammattikorkeakoulujen sidosryhmät. Tällä tarkoitetaan sidosryhmiä jotka tarjoavat jotakin palvelua ammattikorkeakoululle. Monissa tapauksissa tällaiset palvelut ovat keskeinen osa, tai jopa itsessään, ammattikorkeakoulun kriittisiä toimintoja. Suomessa on erilaisia käytäntöjä ja käynnissä olevia hankkeita sidosryhmien turvallisuuden takaamisen ja palveluiden jatkuvuuden varmistamisen suhteen. Yksi esimerkki tällaisesta on huoltovarmuuskeskuksen kokonaisuus Sopimuksiin perustuva varautuminen - SOPIVA, jonka tiimoilta on luotu suositukset ja sopimusten mallilausekkeet verkostojen toimintavarmuuden kehittämiseksi (Huoltovarmuuskeskus 2013).

Esimerkiksi näiden soveltuvuus ammattikorkeakoulun toimintaympäristöön olisi mahdollisesti jatkoselvityksiä kaipaava aihe.

Lisäselvityksen tarvetta ilmeni myös koskien ammattikorkeakoulujen toimintaa osana julkishallintoa, sekä tämän toimesta toteutettavaa alueellista varautumista. Tähän voidaan katsoa kuuluvan muun muassa yhteistyön puolustusvoimien kanssa, sekä ammattikorkeakoulujen hallinnoimien tilojen mahdolliset käyttötarpeet sen toiminta-alueen varautumistoimenpiteissä. Nämä asiat saattavat vaihdella merkittävästi alueittain, joten selvitystyötä olisi tehtävä alue- tai ammattikorkeakoulukohtaisesti. Toteutuessaan se voisi tarjota yksittäiselle organisaatiolle paremman kuvan sen roolista alueen valmiussuunnittelussa, sekä tehostaa sen varautumiseen liittyvää yhteistoimintaa alueen muiden organisaatioiden kanssa. Tästä voitaisiin saavuttaa etua sekä organisaatiolle itselleen että alueen muille toimijoille ja julkishallinnolle.

Etenkin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijoiden haastattelussa esille nousi myös kysymys ammattikorkeakoulujen roolista ja toimintaedellytyksistä poikkeusolojen aikana. Tähän liittyen pohdittiin muun muassa opetuksen järjestämisen edellytyksiä tilanteissa jossa valtaosa opiskelijoiden ikäluokan miespuolisista edustajista on kutsuttu maanpuolustuksen palvelukseen. (Kangas & Tähtinen 2012.) Kysyttäessä asiaa opetus- ja kulttuuriministeriön edustajilta, kertoivat he varautumisen painopisteen olevan normaaliolojen häiriötilanteisiin varautumisessa ja tämän kysymyksen olevan sikäli merkitykseltään toissijainen (Halonen ym. 2013). Pohdittavaksi jäi, tulisiko asiaa pyrkiä selvittämään valmiussuunnittelun näkökulmasta, vai onko kyseessä enemmän lainsäädäntöön ja hallinnolliseen ympäristöön liittyvä tekijä.

Jatkokehittämistä tapahtuu luonnollisesti myös opinnäytetyön tuloksen jatkokehittämisen, valmiussuunnitteluoppaan viimeistelyn, tiimoilta. Valmiussuunnitteluoppaan työstäminen opinnäytetyön valmistumisen jälkeen omana hankkeenaan mahdollistaa tiettyssä mielessä runsaampien resurssien kohdentamisen sen viimeistelyyn. Sen ollessa irrotettuna opinnäytetyön kontekstista, voivat esimerkiksi asiantuntijat osallistua suoraan sen kirjoittamiseen pelkän opinnäytetyön tekijän sijasta. Oppaan irrottaminen opinnäytetyöstä synnyttää myös uusia kysymyksiä. Kyseessä ei enää ole juridisesti opinnäytetyö, joten siihen liittyvistä immateriaalioikeuksista sovittava erikseen sen työstämiseen ja julkaisuun osallistuvien tahojen kesken.

## 7 Työn arviointi

Opinnäytetyöprosessi ja työskentely sen parissa tapahtuivat erittäin pitkällä aikajänteellä. Tähän vaikutti aiheen laajuus sekä tilaajan toimesta työn tekijälle annettu suuri vapaus ja vastuu työn fokusoinnissa. Suurin yksittäinen haaste aikataulujen suhteen oli tekijän

työskentely täysipäiväisesti koko prosessin ajan. Opinnäytetyön aihe ei ollut sidoksissa tekijän työpaikkaan, joten sitä tehtiin päätyön ohessa.

Opinnäytetyötä lähdettiin aluksi toteuttamaan portfoliotyyppisenä. Työn edetessä päätettiin sen tyyppi kuitenkin muuttaa toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Osittain tämän johdosta käytettävissä olevaa aikaa priorisoitiin jälkikäteen tarkasteltuna huonosti. Opinnäytetyön tyyppiin ja rakenteeseen kohdistuneet muutokset myös aiheuttivat tarpeita laajojen osioiden uudelleenkirjoittamiselle. Jälkikäteen tarkasteltuna toiminnallinen opinnäytetyö oli oikea valinta opinnäytetyön tyyppiksi. Opinnäytetyön hahmotteluvaiheessa suunniteltiin sen toteuttamiseen toteutuneesta poikkeavia työskentelytapoja, jotka olisivat soveltuneet paremmin portfoliotyyppiseen opinnäytetyöhön. Yksi tällainen suunniteltu työskentelytapa oli tiedon kerääminen ja reflektointi asiantuntijoiden kesken sähköisessä rajapinnassa. Tämä olisi voitu toteuttaa esimerkiksi aihetta käsittelevän suljetun blogin avulla. Lopulta tämä ratkaisu koettiin kuitenkin liian raskaaksi huomioiden opinnäytetyön tekemiseen käytettävissä olevat resurssit. Ajatuksena tällainen asiantuntijuuden ”joukkoistaminen” on kuitenkin kiehtova. Toteutessaan se voisi tarjota uudenlaisia näkökulmia opinnäytetöiden ja muiden julkaisuiden aiheiden käsittelyyn. Tällainen lähestymistapa vaatii kuitenkin riittävää etukäteen tapahtuvaa perehtymistä ja valmistautumista. Etenkin tiedon luotettavuuden varmistaminen ja asiantuntijoiden motivointi tällaisessa sähköisessä viestintäympäristössä on seikka johon on jo suunnitteluvaiheessa syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Opinnäytetyöhön valitut tiedon hankinnan ja analysoinnin menetelmät soveltuivat hyvin työhön ja sen tavoitteisiin. Tietolähteiden osalta työskentelyn pitkään aikajänteeseen vaikutti työn tarkempi fokusointi valmiussuunnittelun prosessin ympärille vasta sen tekemisen aikana. Tämä asetti tarpeen uusille tiedon lähteiden etsimiselle ja analysoinnille. Alkujaan valitut tiedon hankinnan ja analysoinnin menetelmät kuitenkin soveltuivat hyvin myös tähän työskentelyvaiheeseen.

Lähteistä keskeisinä esille nousevat asiantuntijahaastattelut. Haastateltavien tahojen valinnat tukivat työtä hyvin, ja niiden avulla saatiin arvokasta tietoa ja näkemystä jota ei todennäköisesti olisi saatu kirjallisista lähteistä. Keskustelu asiantuntijoiden kanssa auttoi myös työn tekijää jäsentämään aihetta paremmin kuin miten olisi ollut mahdollista pelkän kirjallisen aineiston perusteella. Jo työn suunnitteluvaiheessa päätettiin että haastatteluja hyödynnetäisiin puhtaan substanssin lisäksi opinnäytetyön ja siihen liittyvän tiedon hankinnan fokusoinnissa.

Jälkikäteen tarkasteltuna asiantuntijahaastatteluita olisi voitu järjestää useampia. Työn kannalta kiinnostavaa olisi ollut haastatella etenkin oppaan kohderyhmän edustajia. Tämä olisi voitu tehdä esimerkiksi kahden erillisen haastattelun avulla. Näistä toinen olisi voitu

kohdistaa valmiussuunnittelussa jo kokemusta kerryttäneen ammattikorkeakoulun edustajille, toisen kohdistuessa aihetta vähemmän tuntevalle taholle. Näin olisi voitu saada arvokasta tietoa siitä, millaisia tarpeita ja odotuksia opinnäytetyön tuloksena syntyvään valmiussuunnitteluoppaaseen todellisuudessa kohdistuu. Mahdollisuus jatkaa valmiussuunnitteluoppaan työstämistä opinnäytetyöprosessin jälkeen auttaa toivon mukaan paikkamaan tässä mielessä vajavaiseksi jääneiden haastatteluiden mahdollisesti aiheuttamia puutteita.

Opinnäytetyössä käytetty kirjallinen aineisto tuki hyvin työn tekemistä. Valikoitu aineisto osoittautui pääsääntöisesti työn edistämisen kannalta hyödylliseksi. Mikäli käytettävissä olevat resurssit olisi kohdistettu paremmin tai niitä olisi ollut enemmän, olisi myös kirjallisten lähteiden suhteen voitu laajentaa näkemystä aiheesta vielä enemmän. Yksi käyttämättä jätetty mahdollisuus olisi ollut perehtyminen valmius- ja jatkuvuussuunnittelua käsittelevään ulkomaalaiseen kirjallisuuteen. Tällaisten lähteiden jättäminen työn ulkopuolelle on kuitenkin sikäli perusteltua, että valmiussuunnittelu on Suomessa pitkälti lainsäädännön ohjaamaa. Asiaan vaikuttaa myös se että ne uhat, joihin valmiussuunnittelun avulla pyritään varautumaan, ovat Suomessa melko erilaisia kuin esimerkiksi Yhdysvaltojen tai Iso-Britannian toimintaympäristöissä. Tähän vaikuttaa muun muassa Suomen tasainen ilmasto ja maaperä, sekä verrattain vähäinen terrorismin uhka. Myös Suomen geopoliittinen asema sekä maanpuolustusjärjestelmän rakenne vaikuttavat merkittävästi valmiussuunnittelun toimintaympäristöön Suomessa.

Kaikkiaan tämän opinnäytetyön voidaan katsoa tukevan hyvin varsinaista valmiussuunnitteluopasta. Opinnäytetyö perustelee oppaan suhteen tehdyt valinnat, niin substanssin kuin sen valitun esittämistavan suhteen. Nämä perustelut nojaavat suhteessa ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle asetettuihin vaatimuksiin riittävään teoriaan. Sikäli kun opinnäytetyön teoreettisessa aineistossa on mahdollisia puutteita, eivät nämä vaikuta sen asemaan opasta tukevana ja selittävänä julkaisuna. Opinnäytetyössä mahdollisesti ilmenevät puutteet vaikuttavat itsessään myös suoraan oppaan sisältöön. Tämä voi heikentää oppaan arvoa julkaisuna, mutta ei näin ollen vaikuta opinnäytetyön ja oppaan keskinäiseen suhteeseen.

Itse oppaan hahmotelman suhteen päästiin tekijän mielestä tyydyttävään lopputulokseen. Lopputulosta voidaan pitää perusteltuna huomioiden keskeinen tarve eheään ja selkeään kokonaisuuden muodostamiselle. Oppaassa kuvattu valmiussuunnittelun prosessi perustuu asiantuntijoiden käyttämiin ja standardeissa kuvattuihin malleihin. On tiedostettava, että oppaaseen valittu malli on eräänlainen kompromissi näistä lähteistä, sekä lopulta vain yhden henkilön näkemys aiheesta. Tästä saattaa jatkossa oppaan työstämisen yhteydessä nousta keskustelua. Keskustelua voi herättää myös aiheen lähestyminen hyvin erilaiselta näkökulmalta kuin mihin oppaan kohdeyleisö on mahdollisesti lähtökohtaisesti tottunut. Mikäli resurssit työn tekemiseen olisi kohdistettu paremmin tai niitä olisi ollut käytettävissä enemmän, olisi näistä ratkaisuista voitu käydä vielä lisää keskusteluja asiantuntijoiden kanssa.

Oppaaseen liittyen tiedostetaan, että se on hyvin yleisluontoinen katsaus valmiussuunniteluun ammattikorkeakouluissa. Jos jätetään huomiotta opinnäytetyön pitkä aikajänne, sujui työskentely sen parissa verrattain hyvin. Aiheen ja työn alkuperäisen tehtävänasettelun laajuus ja väljyys huomioiden ollaan saavutettuun lopputulokseen tyytyväisiä. Oppaan kannalta nähdään positiiviseksi se, että sitä voidaan työstää vielä opinnäytetyöprosessin jälkeen. Näin siitä toivon mukaan saadaan kohderyhmälle todellisuudessa hyödyllinen työkalu valmiussuunnittelun toteuttamiseen ja kehittämiseen. Onnistuessaan se saattaa myös tarjota hyvän perustan vastaavien materiaalien tuottamisen avuksi muilla toimialoilla.

## Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 351/2003. Viitattu 9.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>

Deming, W. E. 1994. The New Economics for Industry, Government, Education. 2. painos. Massachusetts: Insitute of Technology (MIT), Center for Advanced Educational Services.

Dryden G. & Vos J. 2002. Oppimisen vallankumous: uusien oppimistapojen maailma. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Huoltovarmuuskeskus. 2009. Ohje valmiussuunnitelma laatimisesta. Versio 31.8.2009, Yleinen. Viitattu 7.12.2013 <http://www.huoltovarmuus.fi/static/pdf/404.pdf>

Huoltovarmuuskeskus. 2013. Sopimukseen perustuva varautuminen - SOPIVA. Viitattu 7.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/sopiva/>

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

ISO 31000:2009 Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

ISO/PAS 22399:2007 Societal security - Guideline for incident preparedness and operational continuity management. Geneve: International Organization for Standardization

Korhonen, J. & Ström M. 2012. Kunnan valmiussuunnitelman yleisen osan malli ja ohje sen käyttöön. Pelastusopisto Viitattu 9.12.2013.  
[http://www.pelastusopisto.fi/download/34760\\_Kunnan\\_valmiussuunnitelman\\_yleisen\\_osan\\_malli\\_ja\\_ohje\\_sen\\_kayttoon\\_netti.pdf](http://www.pelastusopisto.fi/download/34760_Kunnan_valmiussuunnitelman_yleisen_osan_malli_ja_ohje_sen_kayttoon_netti.pdf)

Laki pelastusopistosta 607/2006. Viitattu 9.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060607>

NIST Special Publication 800-34 Rev. 1 Contingency Planning Guide for Federal Information Systems. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Viitattu 2.1.2014. [http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-34-rev1/sp800-34-rev1\\_errata-Nov11-2010.pdf](http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-34-rev1/sp800-34-rev1_errata-Nov11-2010.pdf)

Pelastuslaki 379/2011. Viitattu 9.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Puolustusministeriö 2011. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu 24.7.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? - Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 3.11.2013  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

Sanastokeskus TSK ry 2007. Varautumisen ja väestönsuojelun sanasto (TSK 38). Kerava: Savion Kirjapaino.

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2013. Usein kysyttyä - Mikä on standardi? Viitattu 6.12.2013  
[http://www.sfs.fi/usein\\_kysyttya](http://www.sfs.fi/usein_kysyttya)

Swanson, M. 2010. NIST SP 800-34, Revision 1 - Contingency Planning Guide for Federal Information Systems. Esitys Safeguarding Health Information: Building Assurance through HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) Security -konferenssissa 11.-12.5.2010. Viitattu 9.12.2013. [http://csrc.nist.gov/news\\_events/HIPAA-May2010\\_workshop/presentations/2-2b-contingency-planning-swanson-nist.pdf](http://csrc.nist.gov/news_events/HIPAA-May2010_workshop/presentations/2-2b-contingency-planning-swanson-nist.pdf)

Tervakari, A. 2013. Visuaalinen analyysi - Visualisointien joustavaa ja tehokasta käyttöä tukevat toiminnallisuudet. Luento Hypermedian jatko-opintoseminaarissa 31.5.2013. Viitattu 5.12.2013 <http://hlab.ee.tut.fi/piiri/sites/hlab.ee.tut.fi/piiri/files/jossemma-tervakari-31-05-2013.pdf>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 9.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valmiuslaki 1552/2011. Viitattu 9.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Yliopistolaki 24.7.2009/558. Viitattu 9.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yliopistolaki>

#### Julkaisemattomat lähteet

Halonen T., Jantunen J. & Kaukua P. Opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijoiden haastattelu. 22.1.2013. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Kangas H. & Tähtinen T. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijoiden haastattelu. 26.10.2012. Hyvinkää: 4Ks Finland Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö & Pelastusopisto 2012. Ammattikorkeakoulun valmiussuunnitelman runko.

Ranta, T. Opinnäytetyön tilaajan edustajan kanssa käydyt keskustelut 2011 - 2013.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Erilaisia turvallisuuden suunnitelmia .....                                     | 7  |
| Kuvio 2: Valmiussuunnitelma turvallisuuden suunnitelmia yhteen kokoavana asiakirjana ... | 8  |
| Kuvio 3: Valmiussuunnittelun teemat .....  | 16 |
| Kuvio 4: Demingin jatkuvan kehittämisen kehä (PDCA-malli).....                           | 26 |
| Kuvio 5: Valmiussuunnittelun prosessi .....  | 31 |
| Kuvio 6: ISO 31000:2009 - Riskienhallinnan prosessi.....                                 | 37 |
| Kuvio 7: Valmiussuunnittelun prosessi riskienhallinnan kontekstissa .....                | 37 |
| Kuvio 8: Valmiussuunnittelun prosessin vaiheiden käsittely oppaassa .....                | 39 |



## Liitteet

|  |    |
|--|----|
| Liite 1: Haastattelukysymykset.....  | 50 |
| Liite 2: PowerPoint-esitys opinnäytetyöstä .....                               | 53 |
| Liite 3: Hahmotelma oppaan taiton ratkaisuihin .....                           | 62 |
| Liite 4: Ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluoppaan sisällysluettelo ..... | 64 |

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Ensimmäinen haastattelu: Keski-Uudenmaan pelastuslaitos

1. Kuvailkaa valmiussuunnittelu lyhyesti: mitä sillä tarkoitetaan ja mitä se sisältää? Mihin määritelmä perustuu ja mikä lainsäädäntö sitä ohjaa?
2. Onko valmiussuunnittelulle kuvailtavissa yleispätevää prosessimallia? Jos on, niin miten prosessi pääpiirteissään etenee?
3. Miten kohdeympäristönä ammattikorkeakoulu vaikuttaa valmiussuunnitteluun? Onko teillä tiedossa nimenomaan tätä toimintaympäristöä koskevia erityisvaatimuksia? Mikä lainsäädäntö ohjaa valmiussuunnittelua kyseisessä toimintaympäristössä?
4. Millaisista osista ja kokonaisuuksista hyvän valmiussuunnitelman voidaan katsoa koostuvan?
5. Millaiset resurssit (henkilöstö, aika, yhteistyökumppanit) valmiussuunnitteluun on hyvä varata? Millaiset resurssit vaaditaan suunnitelman tekemiseen alusta alkaen, entä suunnitteluprosessin ylläpitämiseen pohjatyön valmistuttua?
6. Millaisiin haasteisiin voi odottaa törmäävänsä valmiussuunnittelua ja valmiussuunnitelmaa tehtäessä?
7. Varsinaiset kysymysten lisäksi varataan mahdollisuus myös vastausten myötä kehittyneen keskustelun herättämille lisäkysymyksille sekä näkemysten vaihtamiselle aiheesta.

## Toinen haastattelu: Opetus- ja kulttuuriministeriö

1. Mihin ammattikorkeakoulujen valmiussuunnittelu pohjautuu lainsäädännön asettaman varautumisvelvoitteen lisäksi?
  - 1.1. Onko opetus- ja kulttuuriministeriöllä omaa valmiussuunnitelmaa, ja jos on, mikä on ammattikorkeakoulujen rooli siinä ja missä määrin se ohjaa niiden varautumista?
  - 1.2. Voiko alueellinen varautuminen asettaa tavoitteita tai velvoitteita ammattikorkeakoulujen varautumiseen, ja jos voi, mihin lainsäädäntöön tämä perustuu?
2. Mikä on ammattikorkeakoulujen rooli poikkeusoloissa?
  - 2.1. Onko ammattikorkeakouluille määritelty erityisiä tehtäviä tai vastuita poikkeusolojen aikaisen toiminnan suhteen?
  - 2.2. Pohjautuuko varautumistoimenpiteiden suunnittelu ensisijaisesti liikelaitoksen (ammattikorkeakoulujen) oman toiminnan jatkuvuuden takaamiseen, yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaiseen opetustoiminnan jatkuvuuden takaamiseen, vai johonkin muuhun?
  - 2.3. Miten poikkeusolot vaikuttavat ammattikorkeakoulujen toimintaedellytyksiin? Onko esimerkiksi rahoituksen, tilojen, ym. vastaavien toiminnan edellytysten varmentaminen niistä vastaavien tahojen toimesta lakisääteistä em. olosuhteissa?
3. Mitkä ovat hallinnolliset suhteet koskien ammattikorkeakoulujen toimintaa häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa (tai normaalioloissa, mikäli hallintorakenteita ei em. olosuhteissa muuteta)?
  - 3.1. Vastaako opetus- ja kulttuuriministeriö suoraan ammattikorkeakoulujen toiminnan ohjauksesta vai onko em. olosuhteissa myös muita toiminnan sääntelystä vastaavia tahoja (esimerkiksi aluehallinto)?
4. Miten opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa, auttaa ja valvoo ammattikorkeakoulujen varautumista?
  - 4.1. Millaisia ohjeita, linjauksia, oppaita tai vastaavia opetus- ja kulttuuriministeriö on asian suhteen julkaissut, ja miten nämä ovat ammattikorkeakoulujen saatavilla?
  - 4.2. Millaisia käytännön toimenpiteitä on toteutettu / suunnitteilla varautumistoiminnan ohjaamiseksi ja valvomiseksi, ja mikä taho opetus- ja kulttuuriministeriössä vastaa näiden käytännön toteutuksesta?

5. Mitä mieltä olette alla esitetystä valmiussuunnittelun tuottamisen prosessimallista? Miten näkisitte kuvatus prosessin etenevän ammattikorkeakouluympäristössä?
1.  
Kriittisten toimintojen ja palveluiden määrittely  
Kriittisten toimintojen jakaminen osatoimintoihin
  2.  
Toiminnan resurssien määrittely  
Huomioiden myös mm. raha- ja henkilöresurssit  
Taloudellisten ja vastaavien riippuvuusketjujen määrittely
  3.  
Riskien kartoittaminen ja arviointi  
Vaikutusten arviointi toiminnan lisäksi myös resurssien suhteen
  4.  
Varautumistoimenpiteiden suunnittelu  
Huomioidaan myös toiminnan tehostamisen ja arkeen paluun suunnittelu
  5.  
Toimenpiteiden käytännön toteutuksen ja järjestelyjen suunnittelu  
Aikataulutus ja vastuunjaot, sitominen tiiviisti normaaliin toimintaan  
Viestinnän ja johtamisen järjestelyjen suunnittelu
  6.  
Kouluttaminen, jalkauttaminen ja päivittäminen  
Osa-alueiden suunnittelu ja toteutus, vastuunjaot ja aikataulutus
6. Millaisiin haasteisiin voi odottaa törmäävänsä varautumista ja valmiussuunnittelua ammattikorkeakouluympäristössä tehtäessä?

Liite 2: PowerPoint-esitys opinnäytetyöstä

## Valmiussuunnitteluoppaan luominen ammattikorkeakouluille

Miko Eklöf – Laurea-ammattikorkeakoulu

### Opinnäytetyö

---

- ▶ Mitä kuuluu ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluun?
  - ▶ Miten sitä tulee toteuttaa käytännössä?
- ▶ Toiminnallinen opinnäytetyö
  - ▶ Produktina ensimmäinen vedos valmiussuunnitteluoppaasta
- ▶ Kvalitatiivinen tutkimusote
  - ▶ Sopi toiminnalliseen opinnäytetyöhön
  - ▶ Sopi opinnäytetyön aiheeseen
  - ▶ Työn tavoitteena selvittää ja kuvailla



## Tiedon hankinta

---

### Kirjallisuuskatsaus

- ▶ Valmiussuunnitteluoppaat
  - ▶ Sosiaali- ja terveysala, kunnat, huoltovarmuuskeskus
- ▶ Opetus- ja kulttuuriministeriön materiaalit
  - ▶ Suunnitelmapohja
- ▶ Lainsäädäntö
- ▶ Standardit

### Teemahaastattelut

- ▶ Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen valmiussuunnittelijat
  - ▶ Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat
- 



## Tiedon analysointi

---

### Teemoittelu

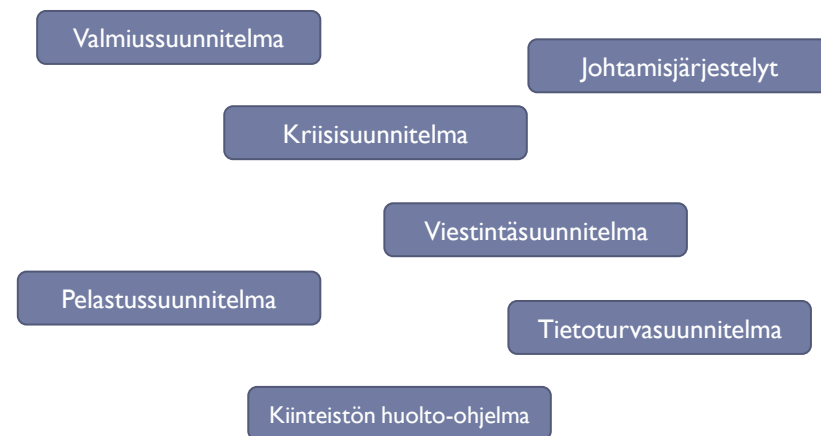
- ▶ Valmiussuunnitteluoppaan sisällön luominen
  - ▶ Kirjallisesta materiaalista nousevat teemat
  - ▶ Teemojen liittyminen haastatteluiden sisältöön

### Visuaalinen hahmottelu

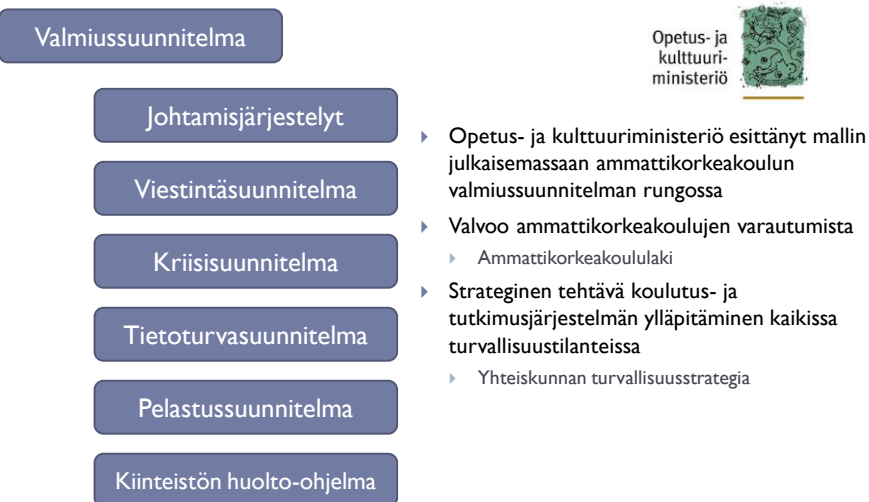
- ▶ Valmiussuunnitteluoppaan luominen
    - ▶ Sisällysluettelo
    - ▶ Taiteelliset ratkaisut
    - ▶ Työn esittely (PowerPoint-esitys)
- 



## Turvallisuuden dokumentointia



## Turvallisuuden dokumentointia



## Valmiussuunnittelun teemat

Valmiussuunnittelu



Yhteiskunnallinen ohjaus



Valmiussuunnitelma  
asiakirjana



Varautumistoimenpiteet



Valmiussuunnittelun prosessi



## Valmiussuunnittelun teemat

Yhteiskunnallinen ohjaus

### ► Lainsäädäntö

- Ammattikorkeakoululaki
- Valmiuslaki
- Pelastuslaki
- Työturvallisuuslaki

Valmiussuunnitelma  
asiakirjana

### ► Muut linjaukset

- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia
- Opetus- ja kulttuuriministeriö

Varautumistoimenpiteet

### ► Alueellinen toiminta

- Aluehallintovirastot
- ELY-keskukset
- Pelastuslaitos
- Puolustusvoimat
- Viestintä- ja liikenneministeriö

Valmiussuunnittelun prosessi

### ► Organisaation omat tavoitteet

- Tehtävien täyttäminen kaikissa olosuhteissa





## Valmiussuunnittelun teemat

Yhteiskunnallinen ohjaus

Valmiussuunnitelma  
asiakirjana

Varautumistoimenpiteet

Valmiussuunnittelun prosessi

- ▶ **Opetus- ja kulttuuriministeriön malli**
  - ▶ Yhteistyö pelastusopiston kanssa
  - ▶ Ammattikorkeakoulut ja yliopistot erikseen
- ▶ **Yhteiskunnan turvallisuusstrategian malli**
  - ▶ Yleisluontoinen
  - ▶ Pohjana OKM:n mallissa
- ▶ **Korhosen & Strömin (Pelastusopisto) malli**
  - ▶ Suunnattu ensisijaisesti kunnille
  - ▶ Jakautuu kolmeen eri suunnitelmaan
  - ▶ Koordinoi useita itsenäisiä toimialoja
- ▶ **Huoltovarmuuskeskuksen malli**
  - ▶ Jako kolmeen hierarkkiseen tasoon
  - ▶ Perustuu suurten yritysten hierarkiamalliin



## Valmiussuunnittelun teemat

Yhteiskunnallinen ohjaus

Valmiussuunnitelma  
asiakirjana

Varautumistoimenpiteet

Valmiussuunnittelun prosessi

- ▶ **Valmiussuunnitelma dokumentoi varautumista**
  - ▶ Ei vain toiveita ja linjauksia
  - ▶ Perusta strategisissa tavoitteissa
  - ▶ Konkreettiset toimenpiteet
- ▶ **Käsiteltävät uhkat**
  - ▶ Seuraukset ja vaikutukset
  - ▶ YTS hyvä lähtökohta
  - ▶ Oma toimintaympäristö tärkeä
- ▶ **Viestintä ja johtaminen**
  - ▶ Kriisiviestintä
  - ▶ Johtamisjärjestelyt
  - ▶ Hälytysjärjestelyt
- ▶ **Koulutus ja harjoittelu**
  - ▶ Konkreettista varautumista
  - ▶ Puutteiden havaitseminen



## Valmiussuunnittelun teemat

Yhteiskunnallinen ohjaus

Valmiussuunnitelma  
asiakirjana

Varautumistoimenpiteet

Valmiussuunnittelun prosessi

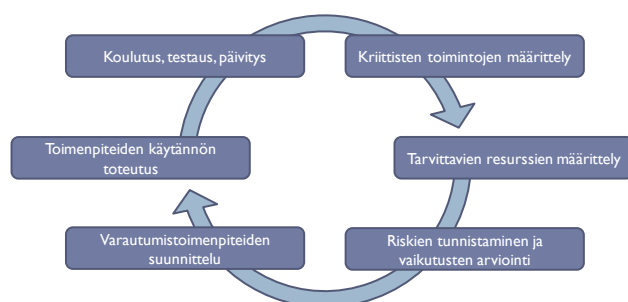
- ▶ **Jatkuva kehittäminen**
  - ▶ Demingin ympyrä (PDCA)
- ▶ **Kokonaisuuden sitominen**
  - ▶ Kaikki asiat prosessin osina
- ▶ **Vertailukelpoisuus**
  - ▶ Perusta tunnustetuissa malleissa
- ▶ **Standardit**
  - ▶ NIST SP 800-34:2010
  - ▶ ISO/PAS 22399:2007
  - ▶ ISO 31000:2009
- ▶ **Muut lähteet**
  - ▶ Oppaat
  - ▶ Haastattelut



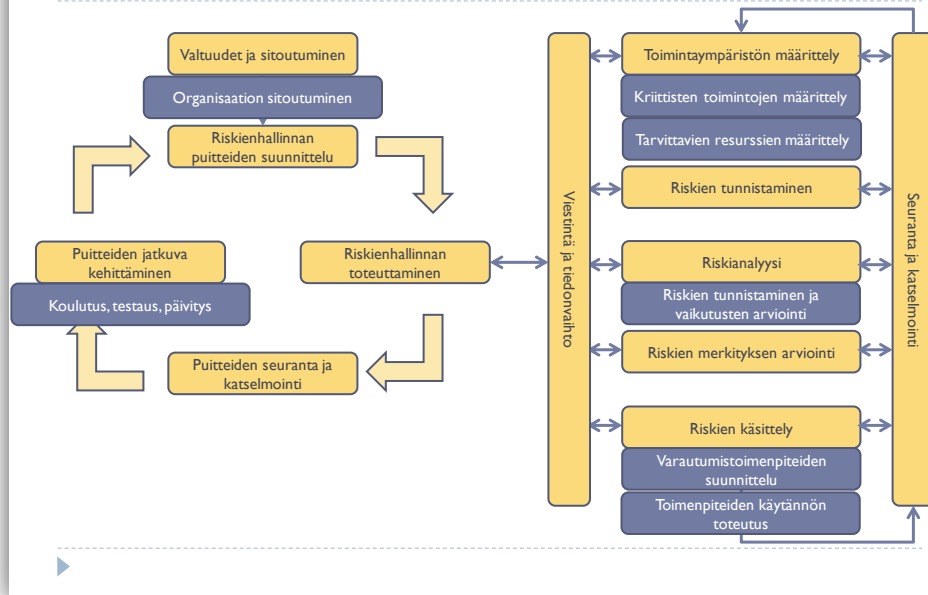
## Suunnitteluprosessi

Valmiussuunnitelma

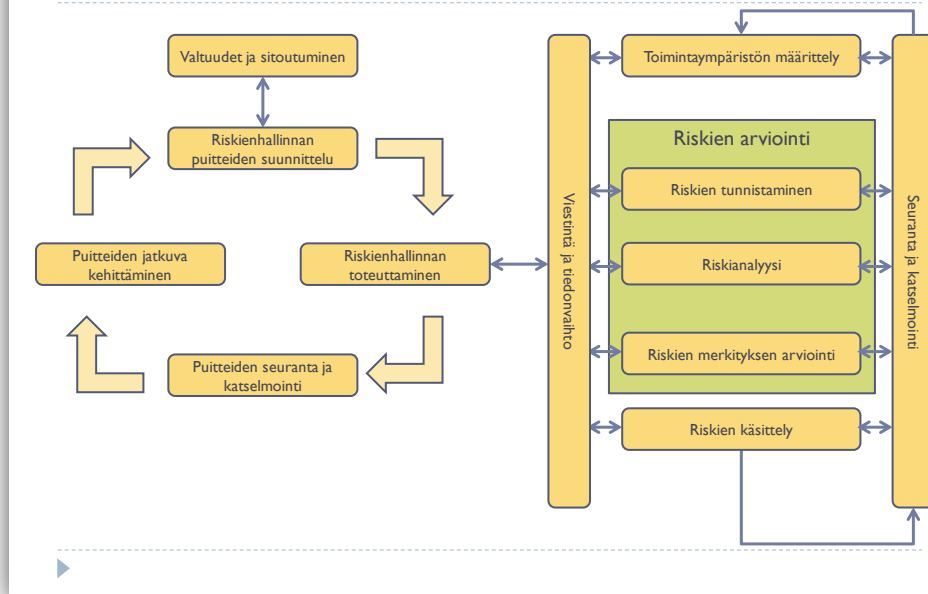
Organisaation sitoutuminen



## Suunnitteluprosessi



## Opas



## Opas

Riskien tunnistaminen\*

**\*Esimerkkivaihe**  
(oppaassa käydään prosessi  
läpi vaihe vaiheelta)

Selvittää

Opastaa

Esittää



## Opas

Selvittää

- ▶ Mitä kyseiseen vaiheeseen sisältyy?
- ▶ Mikä on sen tarkoitus?
- ▶ Mikä on sen tavoite?

Opastaa

- ▶ Miten vaihe voidaan toteuttaa käytännössä?
- ▶ Miten se voidaan toteuttaa oppilaitoksessa?
- ▶ Millaiset resurssit toteutukseen tarvitaan?

Esittää

- ▶ Millainen dokumentaatio vaiheen toteuttamisesta jää?
- ▶ Millaista tietoa vaiheen avulla saadaan?
- ▶ Millaisia päätöksiä vaiheen tuloksena syntyy?



## Valmiussuunnitteluopas

---

- ▶ Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan perustuva turvallisuuden suunnittelu
  - ▶ Riskienhallinnan prosessi
- ▶ Prosessi sitoo turvallisuuden monet ulottuvuudet yhteen
  
- ▶ Prosessia voidaan hyödyntää eri mittakaavoissa
  - ▶ Vaikuttaa sen kestoon ja laajuuteen
- ▶ Tunnustetut standardit joille laaja tuki
- ▶ Tavoitteena toiminnan jatkuva kehittäminen



## Lisätietoja

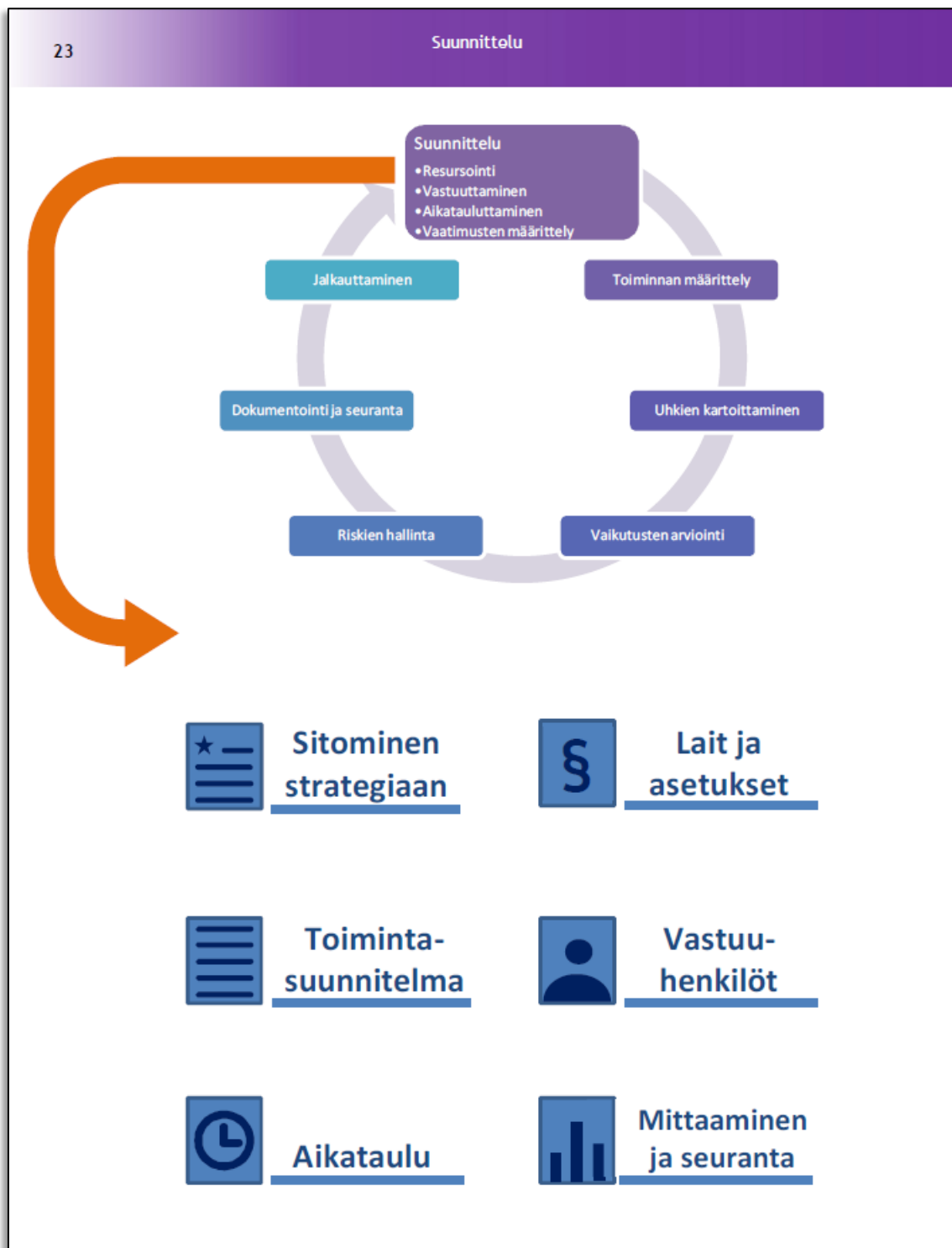
---

- ▶ Oppaan julkaisu tulevaisuudessa
  - ▶ Toteutetaan opinnäytetyöstä irrallisena hankkeena
  - ▶ Opinnäytetyö antaa suuntaviivat oppaalle
  
- ▶ Kiitos mielenkiinnostanne



Liite 3: Hahmotelma oppaan taiton ratkaisusta

Vasen sivu



## Oikea sivu

## Suunnittelu

24

## 4.1 Suunnittelu

Vaikka termin "suunnittelu" voi turvallisuustyössä helposti yhdistää erilaisiin turvallisuuteen liittyviin varsinaisiin suunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen, ei sillä tässä yhteydessä viitata tähän. Prosessin osana suunnittelulla tarkoitetaan vaihetta jossa suunnitellaan prosessin toteuttamista, muun muassa prosessin toteuttamisen resursoinnin, aikatauluttamisen ja siihen liittyvän vastuunjaon näkökulmista.

Seikka joka suunnittelu-vaiheessa tulisi etenkin huomioida, on organisaation, tässä tapauksessa korkeakoulun, johdon sitouttaminen niin varsinaiseen prosessin toteuttamiseen kuin sen tavoitteisiinkin. Vain johdon todellisella sitoutumisella varmistetaan, että organisaation henkilöstöllä on todella käytettävissään tarvittavat resurssit prosessin toteuttamiseen. Johdon sitoutuminen on keskeistä myös siksi, että useissa organisaatioissa, myös korkeakouluissa, vastuu toiminnan turvallisuudesta on viime kädessä nimenomaan johdolla. Korkeakouluissa ylin johdon edustaja ja näin ollen ylin vastuunkantaja on rehtori.<sup>36</sup>

Yhtä lailla tässä prosessin vaiheessa on tärkeää myös tunnistaa ne vaatimukset joita oppilaitoksen turvallisuuteen, siis prosessin tavoitteisiin ja toteuttamiseen, kohdistuu. Tällaisia ovat muun muassa läpikäytyjen turvallisuuden johtamiseen ja dokumentointiin liittyvien lakien asettamat vaatimukset. Lainsäädännön lisäksi tällaisia vaatimuksia voivat asettaa esimerkiksi paikalliset toimijat, kuten vaikkapa kunta tai viranomaiset. On myös mahdollista että liittyen korkeakoulun toteuttamiin hankkeisiin, projekteihin tai vastaaviin saattaa sen sidosryhmillä olla laitoksen turvallisuutta koskevia vaatimuksia. Näiden vaatimusten selvittäminen ja selkeä listaaminen on keskeinen lähtökohta prosessin tavoitteiden asettelussa.

Suunnitellessa prosessin toteuttamista oppilaitoksessa on luonnollisesti tärkeää myös arvioida sen aikataulua, sekä kokonaisuutena että sen eri vaiheiden suhteen. Aikataulun lisäksi tulee myös määritellä prosessiin liittyvät vastuulliset tahot ja vastuuhenkilöt, sekä määritellä heidän vastuunsa suunnitellun aikataulun toteutumisen suhteen. Jakamalla prosessin vaiheet selkeisiin osatehtäviin, joille kullekin on määritelty aikataulu ja vastuuhenkilö, on prosessin etenemistä helpompi seurata ja arvioida, ja näin varmistua sen toteuttamisesta.

Toisin kuin yleisesti saattaisi kuvitella, ei välttämättä ole järkevää asettaa korkeakoulussa mahdollisesti määriteltyjä nimettyjä turvallisuuden vastuuhenkilöitä päävastuuseen jokaisessa tehtävässä. Seuraavissa vaiheiden kuvauksissa käydään läpi vielä hieman tarkemmin millaisia henkilöstöryhmiä ja erikoisosaajia voi olla järkevää hyödyntää missäkin vaiheessa.

Liite 4: Ammattikorkeakoulujen valmiussuunnitteluoppaan sisällysluettelo

1. Johdanto
2. Varautuminen, valmius ja jatkuvuus
  - 2.1. Valmiussuunnittelu
  - 2.2. Toiminnan ohjaus
    - 2.2.1. Lait ja asetukset
    - 2.2.2. Lakien vaikutukset ja vaatimukset
    - 2.2.3. Yhteiskunnallinen varautuminen
    - 2.2.4. Oman toiminnan turvaaminen
  - 2.3. Toteuttaminen käytännössä
  - 2.4. Tavoitteet jatkuvassa kehittämisessä
3. Turvallisuuden kehittyvä prosessi
4. Johdatus valmiussuunnitteluprosessiin
  - 4.1. Sitoutuminen valmiussuunnitteluun
  - 4.2. Suunnittelu
    - 4.2.1. Toteuttaminen
    - 4.2.2. Tulokset
  - 4.3. Toimintojen ja resurssien määrittely
    - 4.3.1. Toteuttaminen
    - 4.3.2. Tulokset
  - 4.4. Uhkien kartoittaminen
    - 4.4.1. Toteuttaminen
    - 4.4.2. Tulokset
  - 4.5. Riskianalyysi ja vaikutusten arviointi
    - 4.5.1. Toteuttaminen
    - 4.5.2. Tulokset
  - 4.6. Varautumistoimenpiteiden suunnittelu
    - 4.6.1. Toteuttaminen
    - 4.6.2. Tulokset
  - 4.7. Päätökset, dokumentointi ja seuranta
    - 4.7.1. Toteuttaminen
    - 4.7.2. Tulokset
  - 4.8. Jalkauttaminen
    - 4.8.1. Toteuttaminen
    - 4.8.2. Tulokset
5. Turvallisuuden suunnitelmat osana kehittyvää prosessia
  - 5.1. Valmiussuunnitelma
  - 5.2. Pelastussuunnitelma